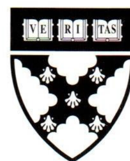
Harvard Business Review

ON MAKING SMART DECISIONS





Ra quyết định THÔNG MINH

Bùi Khắc Hải *dịch*

alpha books knowledge is power

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Harvard Business Review
HBR.ORG.VN

NHÓM DỰ ÁN
Giám đốc dự án: Nguyễn Cảnh Bình
Bản quyền: Trịnh Hoài Thương
Nội dung: Trâm Nguyễn
PR - Marketing: Tạ Liên Hương
Email: contact@hbr.org.vn | Hotline: 0982 624 805

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
Địa chỉ: 207 Đường Giải Phóng, Hai Bà Trưng, Hà Nội
Website: http://nxb.neu.edu.vn; Email: nxb@neu.edu.vn
Điện thoại: (024) 36280280 | Máy lẻ: 5726/5722

RA QUYẾT ĐỊNH THÔNG MINH

Chịu trách nhiệm xuất bản: TS. NGUYỄN ANH TÚ, Giám đốc Nhà xuất bản
Chịu trách nhiệm nội dung: GS.TS. NGUYỄN THÀNH ĐỘ, Tổng biên tập

Biên tập: Trịnh Thị Quyên
Sửa bản in: Trâm Nguyễn
Bìa: Mạnh Cường
Trình bày: Mỹ Mây

In 3.000 cuốn, khổ 20.5 x 26.5 cm
tại Công ty Cổ phần In Thương mại Truyền thông Việt Nam
Địa chỉ: Số 7, ngách 28, ngõ 29 phố Vĩnh Tuy, P. Vĩnh Tuy, Q. Hai Bà Trưng, Hà Nội.
Số xác nhận đăng ký xuất bản: 571-2021/CXBIPH/8-38/ĐHKTQD
Quyết định xuất bản số: 50/QĐ-NXBĐHKTQD
do Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân cấp ngày 24/02/2021
ISBN: 978-604-946-982-4. In xong và nộp lưu chiểu năm 2021

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Ra quyết định thông minh = On making smart decisions : Những chiếc bẫy ngầm khi ra quyết định / John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa... ; Bùi Khắc Hải dịch. - Tái bản. - H. : Đại học Kinh tế Quốc dân ; Công ty Sách Alpha, 2021. - 148tr. ; 27cm. - (Harvard Business review)
ISBN 9786049469824
1. Quản lí 2. Ra quyết định
658.403 - dc23

DKF0020p-CIP

Harvard Business Review

ON MAKING SMART DECISIONS

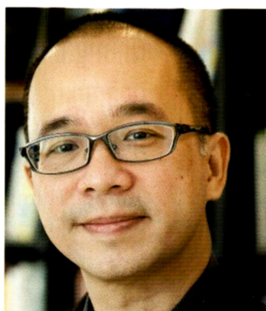
ON RA QUYẾT ĐỊNH THÔNG MINH

Bùi Khắc Hải *dịch*



NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Ý KIẾN CHUYÊN GIA



"Bạn sẽ nói gì về bộ ấn phẩm Harvard Business Review tuyển chọn theo từng chủ đề từ kho tàng hơn 4.000 bài viết của họ? Mỗi chủ đề họ chỉ tuyển có 10 bài viết sâu sắc và quan trọng nhất. Tôi khuyên bạn mua gấp, tặng cho mỗi nhà quản lý trong doanh nghiệp của bạn một bộ và sau đó tất cả cùng thảo luận để thiết kế, xây dựng lên một doanh nghiệp mới mạnh mẽ hơn, tăng trưởng nhanh hơn, bền vững hơn. Tôi tin rằng các doanh nghiệp thiếu rất nhiều các kiến thức, sách và bài viết sâu sắc về Lãnh đạo, Chiến lược, Đổi mới sáng tạo, Marketing, Truyền thông, Quản lý đội nhóm, Quản lý Bản thân, Quản lý Sự thay đổi và biết cách Ra quyết định khi có nhiều giải pháp khác nhau cho từng tình huống. Bộ tuyển tập của HBR nên theo sát từng bước chân của các nhà quản lý. Nó cần được đào sâu, phân tích, ứng dụng, thảo luận với toàn công ty. Gấp đi bạn. Đối thủ của bạn có thể đã mua và đã đọc..."

- **Trần Xuân Hải**, CEO của Missionizer



"Cầu chúc và tin rằng khi chắt lọc tốt qua tư duy của chính mình, các bạn sẽ kết nối được những hạt ngọc trai lấp lánh thành một xâu chuỗi có giá trị cho việc quản trị doanh nghiệp của mình!"

- **Lý Trường Chiến**, Chuyên gia tư vấn
Quản trị Chiến lược & Tái cấu trúc Thay đổi
Mô hình kinh doanh, Chủ tịch Trí Tri Group

Mục lục





Những chiếc bẫy ngầm khi ra quyết định



Có thể truy nguyên cách dẫn đến những quyết định tồi – các phương án không rõ ràng, thiếu thông tin chính xác, chi phí và lợi nhuận không được dự tính chuẩn xác...

John S. Hammond
Ralph L. Keeney
Howard Raiffa

RA QUYẾT ĐỊNH LÀ CÔNG VIỆC QUAN TRỌNG, khó khăn và mạo hiểm nhất đối với bất kỳ nhà lãnh đạo nào. Những quyết định tồi có thể gây tổn hại một doanh nghiệp hay một sự nghiệp, đôi khi còn không thể cứu vãn được. Vậy chúng bắt nguồn từ đâu? Trong nhiều trường hợp, chúng ta có thể lần lại cách thức quyết định



đó được đưa ra – phương án không rõ ràng, thông tin thiếu chính xác, chi phí và lợi nhuận không được cân đối chuẩn xác. Nhưng đôi khi sai sót không nằm trong quá trình đưa ra quyết định mà ở trong chính tư duy của người đưa ra quyết định đó. Cách vận hành của não bộ có thể phá hỏng mọi quyết định của chúng ta.

Các nhà khoa học đã nghiên cứu cách vận hành của não bộ trong việc ra quyết định suốt nửa thế kỷ. Trong phòng thí nghiệm và trên thực tế, nghiên cứu này cho thấy chúng ta dùng những thói quen vô thức để đối phó với sự phức tạp vốn có trong hầu hết các quyết định. Những thói quen này, được biết đến dưới cái tên Heuristic[1] – thuật giải dựa trên kinh nghiệm, có tác dụng khá tốt trong hầu hết tình huống. Ví dụ, khi đánh giá khoảng cách, bộ não thường dựa trên cơ chế Heuristic để cân bằng độ gần và độ rõ nét. Vật càng gần thì chúng ta đánh giá càng đúng, vật càng xa thì giả thuyết càng xa. Lối tắt tư duy đơn giản này giúp chúng ta liên tục đưa ra những đánh giá khoảng cách cần thiết để điều hướng thế giới.

Tuy nhiên, hầu hết thuật giải Heuristic không đưa đến kết quả chuẩn xác. Trong những ngày mù sương, mắt có chiều hướng đánh lừa não bộ rằng mọi vật ở xa hơn khoảng cách thực tế. Vì những hệ quả này không gây nhiều nguy hiểm cho hầu hết mọi người nên chúng ta có thể yên tâm bỏ qua. Nhưng đối với phi công, sai số này có thể dẫn đến thảm họa. Đó là lý do vì sao các phi công được huấn luyện sử dụng những thiết bị đo khoảng cách thay vì chỉ nhìn trực tiếp bằng mắt.

Các nhà nghiên cứu đã xác định được một loạt sai lầm như vậy trong cách tư duy để đưa ra quyết định của chúng ta. Một số là cảm giác sai, một số xuất hiện dưới dạng thành kiến, số khác chỉ đơn giản là những thứ dị thường phi lý trong cách nghĩ của chúng ta. Điều khiến những cái bẫy này trở nên quá nguy hiểm chính là sự vô hình của chúng. Vì chúng được cài đặt vào trong quá trình tư duy nên chúng ta không thể nhận ra chúng, ngay cả khi đã rơi vào những cái bẫy này.

Đối với các nhà quản trị, những cái bẫy tâm lý trở nên cực kỳ nguy hiểm bởi thành công hay thất bại phụ thuộc vào tất cả những quyết định mà họ đưa ra hoặc thông qua hằng ngày. Chúng có thể ngấm ngầm phá hỏng tất cả, từ kế hoạch phát triển sản phẩm mới đến các thương vụ mua lại, từ chiến lược thoái vốn đến việc hoạch định người kế nhiệm. Không ai là "miễn nhiễm" với những sai lầm ấy, nhưng ai cũng có thể học theo các phi công, tìm hiểu những cái bẫy và hóa giải chúng.

1. Heuristic (tiếng Hy Lạp có nghĩa là "tìm kiếm" hoặc "khám phá") là các kỹ thuật dựa trên kinh nghiệm để giải quyết vấn đề, học hỏi hay khám phá nhằm đưa ra một giải pháp mà không được đảm bảo là tối ưu.

Tóm lược

VẤN ĐỀ

Có thể truy nguyên cách dẫn đến những quyết định tồi – các phương án không rõ ràng, thiếu thông tin chính xác, chi phí và lợi nhuận không được cân đối chuẩn xác. Nhưng đôi khi sai lầm không nằm trong quá trình đưa ra quyết định mà trong chính tư duy của người ra quyết định: cách não bộ hoạt động có thể phá hỏng tất cả lựa chọn mà chúng ta đưa ra.

NGUYÊN NHÂN

Có tám loại bẫy tâm lý có thể ảnh hưởng đến việc ra các quyết định trong kinh doanh. ***Bẫy mỏ neo*** (anchoring trap) khiến chúng ta đánh giá không đúng về thông tin nhận được ban đầu. ***Bẫy nguyên trạng*** (status-quo trap) hướng chúng ta vào lựa chọn duy trì trạng thái hiện có ngay cả khi xuất hiện những phương án tốt hơn. ***Bẫy chi phí chìm*** (sunk-cost trap) nhốt chúng ta trong những sai lầm của quá khứ. ***Bẫy củng cố chứng cứ*** (confirming-evidence trap) khiến chúng ta chỉ tìm kiếm thông tin ủng hộ cho một thị hiếu hiện tại và xem nhẹ thông tin trái chiều. ***Bẫy trình bày vấn đề*** (framing trap) xảy ra khi chúng ta trình bày sai một vấn đề, phá hỏng toàn bộ quá trình đưa ra quyết định. ***Bẫy tự tin thái quá*** (overconfidence trap) khiến chúng ta đánh giá quá cao độ chính xác của các dự báo. ***Bẫy thận trọng*** (prudence trap) khiến chúng ta thận trọng quá mức khi ước đoán những sự kiện không chắc chắn. ***Bẫy gợi nhớ*** (recallability trap) khiến chúng ta đánh giá quá mức về những sự kiện kịch tính gần đây.

GIẢI PHÁP

Cách tốt nhất để tránh các bẫy nói trên là phải cảnh giác: biết trước để sẵn sàng. Tuy vậy, các nhà lãnh đạo cũng có thể làm theo các bước đơn giản để bảo vệ bản thân cùng công ty trước những sai lầm trong tư duy, nhằm đảm bảo quyết định của họ là đúng đắn và đáng tin cậy.

Trong bài viết này, chúng tôi phân tích một số bẫy tâm lý (đã được kiểm chứng) thường ảnh hưởng xấu đến các quyết định trong kinh doanh. Ngoài việc đánh giá nguyên nhân và biểu hiện của những bẫy này, chúng tôi còn đưa ra một số giải pháp cụ thể để phòng tránh chúng. Tuy nhiên, một điều quan trọng cần phải nhớ rằng cách phòng vệ tốt nhất vẫn là cảnh giác. Việc các nhà quản lý cố gắng làm quen với những cái bẫy này cũng như các hình thức đa dạng của chúng sẽ góp phần đảm bảo quyết định họ đưa ra là hợp lý và các khuyến nghị từ cấp dưới hoặc đồng nghiệp là đáng tin cậy.

BẪY MỎ NEO

Bạn sẽ trả lời hai câu hỏi sau như thế nào:

- Dân số Thổ Nhĩ Kỳ có nhiều hơn 35 triệu người không?
- Con số dự đoán gần đúng nhất về dân số Thổ Nhĩ Kỳ của bạn là gì?

Nếu bạn giống với hầu hết mọi người thì con số 35 triệu đưa ra trong câu hỏi đầu tiên (đây là con số chúng tôi chọn ngẫu nhiên) sẽ ảnh hưởng đến đáp án của bạn cho câu hỏi thứ hai. Qua nhiều năm, chúng tôi đã đặt các câu hỏi này với nhiều nhóm người. Chúng tôi dùng con số 35 triệu cho một nửa số trường hợp được hỏi, và 100 triệu cho nửa còn lại. Không có ngoại lệ, con số được đưa ra trong các đáp án cho câu hỏi thứ hai tăng lên hàng triệu khi chúng tôi tăng số liệu trong câu hỏi đầu tiên. Bài thử nghiệm đơn giản này minh họa cho một hiện tượng tâm lý chung và thường nguy hiểm, được gọi là mỏ neo. Khi cân nhắc một quyết định, não bộ chú ý nhiều hơn tới thông tin đầu tiên nó tiếp nhận. Ấn tượng, đánh giá hoặc dữ liệu ban đầu neo chặt các suy nghĩ và phán đoán tiếp theo.

Mỏ neo có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức. Chúng có thể đơn giản và vô hại như một lời nhận xét từ đồng nghiệp hoặc một số liệu thống kê xuất hiện trong tờ báo buổi sáng. Chúng có thể quỷ quyệt như một định kiến về màu da, ngữ điệu hoặc cách ăn mặc của một người. Trong kinh doanh, một trong những loại mỏ neo phổ biến nhất chính là một xu hướng hoặc một sự kiện ở quá khứ. Một nhà tiếp thị muốn lên kế hoạch tăng doanh thu của một sản phẩm trong năm tiếp theo thường bắt đầu từ việc đánh giá số liệu doanh thu của những năm trước. Những con số

Những chiếc mỏ neo có thể thiết lập điều khoản cho một quyết định nên chúng thường được sử dụng như một chiến thuật mặc cả của các nhà đàm phán giàu kinh nghiệm.

này trở thành các mỏ neo, được chuyên gia dự đoán chỉnh lại cho phù hợp với tình hình hiện tại dựa trên các yếu tố khác. Cách tiếp cận này bên cạnh việc có thể mang lại con số ước tính với độ chính xác hợp lý, lại là hướng đi quá lệ thuộc vào quá khứ và không đánh giá đúng các nhân tố ở thì hiện tại. Trong bối cảnh thường xuyên xuất hiện các biến động đột ngột của thị trường, những chiếc mỏ neo này có thể dẫn đến các dự đoán sai lầm đồng thời kéo theo việc đưa ra những lựa chọn sai lầm.

Vì những chiếc mỏ neo có thể thiết lập điều khoản cho một quyết định nên chúng thường được sử dụng như một chiến thuật mặc cả của các nhà đàm phán giàu kinh nghiệm. Có thể thấy rõ điều này qua kinh nghiệm của một công ty tư vấn lớn đang tìm kiếm vị trí mới cho văn phòng tại San Francisco. Qua một nhà môi giới bất động sản thương mại, các thành viên của công ty thấy có một tòa nhà đáp ứng mọi tiêu chí của họ, vì vậy họ sắp xếp một cuộc họp với những người chủ tòa nhà. Những người chủ tòa nhà mở một cuộc họp để trình bày các điều khoản trong một bản hợp đồng đầy hứa hẹn: thời hạn thuê 10 năm, giá thuê khởi điểm là 2,50 đô-la/foot vuông/tháng, hằng năm tăng theo mức lạm phát kinh tế; người thuê chịu trách nhiệm bố trí lại nội thất, được gia hạn thuê thêm 10 năm vẫn theo đúng những điều khoản trong hợp đồng. Mặc dù giá thuê được đưa ra khá cao so với giá thị trường nhưng bên công ty tư vấn chỉ đề nghị một mức giảm khá khiêm tốn và yêu cầu chủ sở hữu chia sẻ chi phí chỉnh trang nội thất, còn lại đồng ý với tất cả các điều khoản khác. Lẽ ra công ty tư vấn đã có thể quyết liệt và linh hoạt hơn trong cuộc đàm phán này, đó là yêu cầu giảm giá thuê khởi điểm xuống mức thấp hơn, điều chỉnh giá hai năm thay vì mỗi năm một lần, nêu rõ hạn mức tăng giá cũng như các điều khoản khác khi gia hạn hợp đồng thuê..., nhưng suy nghĩ của họ đã bị những đề nghị ban đầu của chủ tòa nhà dẫn dắt. Các cố vấn đã rơi vào cái bẫy mỏ neo mà kết quả là họ đã phải trả cao hơn rất nhiều so với mức cần thiết để thuê tòa nhà đó.

Bạn có thể làm gì?

Hiệu ứng của bẫy mỏ neo trong quá trình ra quyết định đã được ghi chép lại trong hàng nghìn thử nghiệm. Những chiếc mỏ neo ảnh hưởng đến quyết định của không chỉ các nhà quản lý mà còn của các kế toán, kiến trúc sư, nhân viên ngân hàng, luật sư, cố vấn và các nhà phân tích chứng khoán. Không ai có thể tránh khỏi ảnh hưởng của chúng, bởi chúng quá phổ biến. Nhưng các nhà quản lý nhận thức được độ nguy hiểm của mỏ neo có thể giảm tác động của chúng bằng những phương pháp dưới đây:

- Luôn xem xét một vấn đề dưới nhiều góc độ khác nhau. Cố gắng sử dụng các xuất phát điểm và phương pháp tiếp cận khác nhau thay vì chỉ dùng cách đầu tiên bạn nghĩ đến.
- Nghĩ thật kỹ về vấn đề đó trước khi tham khảo ý kiến của người khác để tránh bị ảnh hưởng bởi ý kiến của họ.
- Hãy cởi mở. Tìm kiếm thông tin và quan điểm từ nhiều người để mở rộng khung tham khảo và đẩy tư duy của bạn theo những chiều hướng mới.
- Thật thận trọng để tránh mỏ neo từ các cố vấn, chuyên gia hay những người mà bạn cần tham khảo ý kiến và thông tin. Hạn chế tối đa việc chia sẻ với họ các ý tưởng, dự tính và những quyết định bạn đang cân nhắc. Nếu bạn tiết lộ quá nhiều, rất có thể những ý tưởng ban đầu của chính bạn sẽ quay trở lại.
- Đặc biệt cảnh giác với các bẫy mỏ neo trong đàm phán. Cân nhắc thấu đáo vị trí của bạn trước khi bắt đầu đàm phán để tránh bị những đề nghị ban đầu của bên tham gia

Nguồn gốc của bẫy nguyên trạng nằm sâu bên trong tâm lý của chúng ta, dưới dạng mong muốn bảo vệ cái tôi của mình khỏi các nguy cơ.

đàm phán neo lại. Đồng thời, tìm kiếm cơ hội để biến mỏ neo thành lợi thế riêng của bạn – ví dụ, nếu bạn là bên bán, hãy đưa ra một mức giá cao nhưng có khả năng thuyết phục được để bắt đầu phiên bán.

BẪY NGUYÊN TRẠNG

Ai cũng muốn tin rằng mình đưa ra quyết định đúng và hợp lý, nhưng trên thực tế, chúng ta đều mang trong mình những thành kiến gây ảnh hưởng đến các lựa chọn của chúng ta. Ví dụ, nhiều người ra quyết định có định kiến mạnh mẽ về các phương án mang dáng hình hiện trạng. Trên phạm vi rộng, chúng ta có thể thấy khuynh hướng này xuất hiện mỗi khi có sản phẩm hoàn toàn mới ra mắt. Những chiếc ô tô đầu tiên, được gọi là "xe không ngựa kéo", nhìn rất giống những chiếc xe độc mã mà chúng thay thế. Những trang "báo điện tử" đầu tiên trên mạng Internet gần như không khác là bao so với phiên bản báo in.

Ở cấp độ quen thuộc hơn, có thể bạn đã chịu sự chi phối của thành kiến này khi đưa ra những quyết định tài chính cá nhân. Chẳng hạn, đôi khi người ta thừa kế những cổ phiếu mà họ sẽ chẳng bao giờ tự mua. Mặc dù có một lựa chọn dễ thực hiện và ít tốn kém là bán chỗ cổ phiếu đó và đầu tư tiền vào những chỗ khác, nhưng một số lượng người đáng ngạc nhiên lại không làm như vậy. Họ thấy thoải mái với trạng thái hiện tại và không muốn có những hành động làm ảnh hưởng đến nó. Họ nói: "Có thể tôi sẽ nghĩ lại sau," nhưng thường thì cái "sau" này đồng nghĩa với "không bao giờ".

Nguồn gốc của bẫy nguyên trạng nằm sâu bên trong tâm lý của chúng ta, dưới dạng mong muốn bảo vệ cái tôi của mình khỏi các nguy cơ. Phá vỡ bẫy nguyên trạng có nghĩa là phải hành động, và khi hành động, chúng ta phải chịu trách nhiệm kéo theo nguy cơ bị chỉ trích và hối tiếc. Không có gì đáng ngạc nhiên khi chúng ta thường tìm lý do để không phải làm gì cả. Trong hầu hết các trường hợp, duy trì nguyên trạng lại an toàn hơn vì chúng ta ít gặp rủi ro về tâm lý ít hơn khi theo lộ trình này.

Nhiều thử nghiệm cho thấy sức hút như nam châm của việc duy trì nguyên trạng. Trong một thử nghiệm, một nhóm người được tặng ngẫu nhiên một trong hai món quà có giá trị tương đương: phân nửa nhận được một chiếc cốc, số còn lại nhận được một thanh sô-cô-la Thụy Sĩ. Khi được thông báo có thể đổi món quà đã nhận để lấy món kia, chỉ có 1/10 làm như vậy thay vì 50% như dự đoán. Cái bẫy nguyên trạng đã phát huy sức mạnh của nó dù mới được hình thành đột xuất vài phút trước.

Những thử nghiệm khác cho thấy rằng bạn càng có nhiều lựa chọn bao nhiêu thì ảnh hưởng của bẫy nguyên trạng càng lớn bấy nhiêu. Ví dụ, nhiều người sẽ chọn duy trì nguyên trạng khi có hai phương án thay thế khác nhau thay vì chỉ có một. Tại sao? Việc lựa chọn giữa hai phương án đòi hỏi phải có thêm nỗ lực; lựa chọn duy trì nguyên trạng thì tránh được phiền toái đó.

Trong kinh doanh, nơi mà việc phạm lỗi vì có tham gia (làm việc gì đó) thường bị trừng phạt nặng hơn nhiều so với phạm lỗi vì lơ là trách nhiệm (không làm gì), việc duy trì nguyên trạng có sức hấp dẫn cực kỳ mạnh mẽ. Ví dụ, trong nhiều vụ sáp nhập, công ty đứng ra mua lại thường tránh áp đặt ngay một hệ thống quản lý mới dù nó phù hợp hơn với công ty bị mua lại. Lý do điển hình được đưa ra là: "Đừng xáo trộn mọi chuyện vào lúc này. Hãy chờ tình hình ổn định đã." Nhưng thời gian qua đi, cơ cấu hiện hữu trở nên bảo thủ hơn, và việc thay đổi càng trở nên khó khăn hơn. Ban quản lý của những công ty này bị mắc kẹt trong bẫy nguyên trạng vì không nắm bắt được cơ hội trong khi mọi người kỳ vọng vào sự thay đổi.

Đừng bao giờ nghĩ việc duy trì nguyên trạng là lựa chọn duy nhất. Hãy nhìn ra các lựa chọn khác, đặt chúng lên bàn cân, đánh giá cẩn thận phần được và mất của mỗi lựa chọn.

Bạn có thể làm gì?

Đầu tiên, hãy nhớ rằng trong bất cứ quyết định sẵn có nào, việc giữ nguyên hiện trạng có thể đúng là lựa chọn tốt nhất, nhưng bạn không muốn chọn nó chỉ vì nó đem lại cảm giác thoải mái. Khi đã ý thức được về bẫy nguyên trạng, bạn có thể áp dụng các phương pháp dưới đây để giảm bớt sức lôi cuốn của nó:

- Luôn tự nhắc bản thân mục tiêu của mình là gì và xem xét việc duy trì nguyên trạng có tác dụng như thế nào với các mục tiêu đó. Có thể bạn sẽ thấy các yếu tố của tình hình hiện tại là rào cản đối với những mục tiêu của mình.
- Đừng bao giờ nghĩ việc duy trì nguyên trạng là lựa chọn duy nhất. Hãy nhìn ra các lựa chọn khác, đặt chúng lên bàn cân, đánh giá cẩn thận phần được và mất của mỗi lựa chọn.
- Tự hỏi bản thân rằng bạn có lựa chọn duy trì nguyên trạng nếu chúng thực sự không phải nguyên trạng không.
- Tránh phóng đại các nỗ lực hoặc chi phí liên quan khi thay đổi nguyên trạng.
- Hãy nhớ rằng mong muốn duy trì nguyên trạng sẽ thay đổi theo thời gian. Khi so sánh các phương án khác nhau, luôn đánh giá chúng trong cả thời điểm hiện tại và tương lai.
- Nếu bạn có nhiều phương án ưu việt hơn nguyên trạng thì đừng mặc định chọn nguyên trạng chỉ vì bạn không quyết định được lựa chọn nào là tốt nhất. Hãy buộc bản thân phải đưa ra lựa chọn.

BẪY CHI PHÍ CHÌM

Một định kiến bảo thủ khác của chúng ta là lựa chọn theo cách biện minh cho các lựa chọn trong quá khứ, ngay cả khi các lựa chọn đó không còn giá trị. Hầu hết chúng ta đã rơi vào chiếc bẫy này. Ví dụ, chúng ta có thể đã từ chối bán cổ phiếu hoặc một quỹ tương hỗ thua lỗ mà bỏ qua những khoản đầu tư khác hấp dẫn hơn. Hoặc có thể chúng ta đã bỏ công sức rất lớn để giúp đỡ một nhân viên mà ngay từ đầu chúng ta biết là không nên tuyển dụng. Những quyết định trong quá khứ của chúng ta trở thành điều mà các nhà kinh tế học gọi là chi phí chìm – những khoản đầu tư tiền bạc, thời gian trong quá khứ mà không bao giờ lấy lại được. Theo lý trí, chúng ta biết chi phí chìm không hề phù hợp với quyết định hiện tại, nhưng chúng vẫn thường xuyên luẩn quẩn trong đầu khiến chúng ta đưa ra các quyết định không hợp lý.

Vì sao mọi người không thể thoát khỏi những quyết định trong quá khứ? Lý do thường thấy là họ không sẵn sàng – có ý thức hoặc vô thức – thừa nhận sai lầm. Thừa nhận một quyết định sai lầm nào đó trong cuộc đời một người có thể thuần túy là chuyện riêng tư, chỉ liên quan đến lòng tự trọng của anh ta, nhưng trong kinh doanh, một quyết định tồi thường là vấn đề rất công khai, hứng chịu nhiều chỉ trích từ cấp trên và đồng nghiệp. Nếu bạn sa thải một nhân viên kém do bạn tuyển dụng thì chẳng khác gì công khai thừa nhận mình đã đưa

Những người điều hành cần phải nhận ra rằng, trong một thế giới không có điều gì là chắc chắn với những việc không ngờ thường xuyên xảy ra, các quyết định tốt đôi lúc có thể mang lại kết quả tồi tệ.

ra đánh giá sai lầm. Để có cảm giác an toàn, thôi thì cứ để anh ta/cô ta ở lại, dù cho lựa chọn đó chỉ khiến sai lầm thêm chồng chất.

Khuynh hướng chi phí chìm xuất hiện với tần suất đáng lo ngại trong hoạt động ngân hàng – lĩnh vực mà nó có thể gây ra những hậu quả đặc biệt nghiêm trọng. Khi doanh nghiệp của người vay gặp khó khăn, ngân hàng thường rót thêm tiền với hy vọng giúp doanh nghiệp đó khôi phục lại. Nếu công việc kinh doanh thật sự có khả năng hồi phục, đó là một khoản đầu tư thông minh; nếu không, hành động đó không khác gì ném tiền qua cửa sổ.

Một cố vấn của chúng tôi từng giúp một ngân hàng lớn ở Mỹ hồi phục sau khi ngân hàng này cho nhiều doanh nghiệp nước ngoài vay vô tội vạ. Chúng tôi thấy rằng những người chịu trách nhiệm ngay từ đầu về các khoản vay có vấn đề thường dễ dàng rót thêm tiền cho vay hơn những người tiếp quản các tài khoản cho vay. Bởi thế, cả chiến lược và các khoản cho vay ban đầu của họ đều kết thúc trong thất bại. Sau khi bị mắc kẹt trong những cam kết leo thang, họ đã cố gắng – có ý thức hoặc vô thức – bảo vệ quyết định sai lầm trước đó của mình và trở thành nạn nhân của bẫy chi phí chìm. Cách giải quyết là ban hành một chính sách yêu cầu lập tức giao lại khoản vay cho một người phụ trách khác ngay khi có vấn đề nào phát sinh. Người phụ trách mới có thể có cái nhìn mới, không thiên vị để quyết định xem có nên cho vay thêm nữa hay không.

Đôi khi văn hóa của doanh nghiệp cũng củng cố thêm bẫy chi phí chìm. Nếu hình phạt dành cho một quyết định dẫn đến kết quả bất lợi quá nghiêm khắc, các nhà quản lý sẽ có động cơ để kéo dài những dự án thất bại tới vô tận với hy vọng hão huyền rằng biết đâu có thể lật ngược tình hình. Những người điều hành cần phải nhận ra rằng, trong một thế giới không có điều gì là chắc chắn với những việc không ngờ thường xuyên xảy ra, các quyết định tốt đôi lúc có thể mang lại kết quả tồi tệ. Khi thừa nhận một vài ý tưởng hay lại kết thúc trong thất bại, các nhà điều hành nên khuyến khích cấp dưới của mình loại bỏ ngay những dự án đó thay vì để thiệt hại chồng chất thêm.

Bạn có thể làm gì?

Với tất cả quyết định từng có trong quá khứ, bạn sẽ cần phải nỗ lực một cách có ý thức để gạt tất cả chi phí chìm – cả trên khía cạnh tâm lý lẫn kinh tế – sang một bên vì nếu không, chúng sẽ khiến bạn rối trí với lựa chọn trước mắt. Hãy thử một số phương pháp dưới đây:

- Tìm kiếm và lắng nghe cẩn thận quan điểm của những người không liên quan đến các quyết định trước đây và những người không có bất kỳ cam kết nào đối với các quyết định này.
- Xem xét thật kỹ tại sao việc thừa nhận sai lầm trước đây lại khiến bạn khó chịu. Nếu vấn đề nằm ở lòng tự trọng bị tổn thương, hãy thẳng tay giải quyết nó. Tự nhắc nhở bản thân rằng ngay cả những lựa chọn thông minh cũng có thể dẫn đến các kết quả tồi tệ, đó không phải lỗi của người ra quyết định, ngay cả những nhà quản lý giỏi và giàu kinh nghiệm nhất cũng có lúc đưa ra đánh giá sai lầm. Hãy nhớ đến lời nói khôn ngoan của Warren Buffett: "Khi thấy mình rơi xuống hố thì tốt nhất là đừng đào sâu xuống nữa."
- Luôn cảnh giác với tác động của bẫy chi phí chìm trong các quyết định và kiến nghị từ cấp dưới của bạn. Phân công lại trách nhiệm khi cần thiết.
- Đừng nuôi dưỡng một nền văn hóa sợ thất bại khiến nhân viên tiếp tục trượt dài sau những sai lầm. Khi khen thưởng nhân viên, hãy chú ý đến chất lượng của quyết định họ đưa ra (có xét đến những điều đã biết tại thời điểm họ ra quyết định), chứ không chỉ nhìn vào kết quả của quyết định đó.



BẪY CỦNG CỐ CHỨNG CỨ

Hãy hình dung bạn là giám đốc một nhà máy sản xuất có quy mô trung bình đang xem xét liệu có nên hủy bỏ kế hoạch mở rộng nhà máy hay không. Bạn lo ngại rằng công ty sẽ không thể duy trì được tốc độ tăng trưởng nhanh của hàng xuất khẩu: khi giá trị của đồng đô-la Mỹ tăng trong một vài tháng tới, hàng hóa sẽ bị đội giá lên nhiều làm cho nhu cầu mua giảm. Nhưng trước khi dừng việc mở rộng nhà máy, bạn quyết định tìm đến người quen là giám đốc điều hành của một công ty tương tự vừa mới tạm dừng hoạt động một nhà máy mới để biết lý do. Cô ấy nêu ra một trường hợp thuyết phục là các loại ngoại tệ khác sẽ suy yếu đi đáng kể so với đồng đô-la Mỹ. Bạn sẽ làm gì?

Tốt hơn hết là bạn đừng nên để cuộc đối thoại đó tạo lý lẽ chắc chắn cho mình khi đưa ra các quyết định, vì rất có thể bạn đã trở thành nạn nhân của bẫy củng cố chứng cứ. Cái bẫy này dẫn bạn đi tìm thông tin ủng hộ cho trực giác hoặc quan điểm hiện có của bạn, đồng thời tránh những thông tin đối nghịch với trực giác hoặc quan điểm ấy. Rốt cuộc thì bạn mong đợi gì từ người quen của mình, ngoài những chứng cứ mạnh mẽ biện hộ cho quyết định của cô ta? Bẫy củng cố chứng cứ không chỉ ảnh hưởng đến nơi

Bẫy củng cố chứng cứ không chỉ ảnh hưởng đến nơi chúng ta đi tìm bằng chứng, mà còn ảnh hưởng đến cách nhìn nhận bằng chứng chúng ta thu được.

chúng ta đi tìm bằng chứng, mà còn ảnh hưởng đến cách nhìn nhận bằng chứng chúng ta thu được, khiến chúng ta quá coi trọng những thông tin xuôi chiều và xem nhẹ các thông tin đối ngược.

Trong một nghiên cứu tâm lý học về hiện tượng này, người ta cho hai nhóm – một phản đối, một ủng hộ án tử hình – đọc cả hai bản báo cáo được chuẩn bị rất cẩn thận liên quan đến hiệu quả ngăn chặn tội phạm của án tử hình. Một báo cáo kết luận án tử hình là rất hiệu quả và báo cáo còn lại kết luận là không hiệu quả. Mặc dù được tiếp cận với thông tin phản biện có cơ sở khoa học vững chắc nhưng các thành viên của cả hai nhóm đều thấy quan điểm của mình trở nên thuyết phục hơn sau khi đọc hai bản báo cáo. Họ tự động chấp nhận bản báo cáo có thông tin ủng hộ và bác bỏ báo cáo thông tin đối ngược với quan điểm của mình.

Có hai lực tâm lý cơ bản đang vận động. Thứ nhất là khuynh hướng quyết định từ trong tiềm thức về điều chúng ta muốn làm trước khi nghĩ ra lý do vì sao chúng ta muốn làm điều đó. Thứ hai là khuynh hướng quan tâm đến những thứ chúng ta thích nhiều hơn những thứ chúng ta không thích – một khuynh hướng có thể thấy rõ ngay cả ở trẻ nhỏ. Do đó, theo một cách rất tự nhiên, chúng ta bị cuốn vào những thông tin ủng hộ khuynh hướng tiềm thức của mình.

Bạn có thể làm gì?

Không phải là bạn không nên nghe theo những gì tiềm thức mách bảo, chỉ là bạn muốn chắc chắn đó là lựa chọn thông minh nhất. Việc bạn cần làm là đưa lựa chọn đó ra kiểm chứng. Dưới đây là những cách mà bạn có thể áp dụng:

- Luôn kiểm tra xem bạn đã xem xét tất cả các bằng chứng một cách nghiêm túc như nhau chưa. Tránh xu hướng chấp nhận bằng chứng mà không thắc mắc hay hoài nghi.
- Tìm một người mà bạn kính trọng làm người phản biện quyết định mà bạn đang trù liệu. Tốt hơn nữa là hãy tự phản biện bản thân. Lý do lớn nhất để làm việc hoàn toàn khác là gì? Lý do lớn thứ hai? Thứ ba? Hãy xem xét lập trường của mình với một tư duy cởi mở.
- Hãy trung thực với bản thân về động cơ của bạn. Có phải bạn đang thật sự thu thập thông tin để giúp mình đưa ra một quyết định thông minh không? Hay bạn chỉ đang tìm kiếm những chứng cứ xác nhận điều mà bạn nghĩ là bạn muốn làm?
- Khi tìm kiếm lời khuyên từ người khác, đừng hỏi những câu dẫn dắt khiến họ chỉ đưa ra bằng chứng xác nhận. Nếu một cố vấn luôn đồng ý với các quan điểm của bạn, hãy tìm một người khác. Đừng để bản thân mình bị những người chỉ biết gật đầu vây quanh.

BẪY TRÌNH BÀY VẤN ĐỀ

Bước đầu tiên trong quá trình ra quyết định chính là trình bày vấn đề. Đây cũng là một trong những bước nguy hiểm nhất vì cách trình bày vấn đề sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến lựa chọn bạn đưa ra. Ví dụ, trong một trường hợp liên quan đến bảo hiểm ô tô, cách trình bày vấn đề dẫn đến một sự khác biệt trị giá 200 triệu đô-la. Để giảm chi phí bảo hiểm, hai bang lân cận là New Jersey và Pennsylvania tiến hành những sửa đổi giống nhau trong luật. Mỗi bang đưa ra một lựa chọn mới cho các tài xế: Họ có thể giảm phí bảo hiểm nếu chấp nhận quyền khởi kiện bị hạn chế. Nhưng hai bang đã trình bày vấn đề theo hai cách hoàn toàn khác nhau: Ở New Jersey, tài xế sẽ tự động nhận được quyền khởi kiện có giới hạn nếu không đưa ra ý kiến nào khác; còn ở Pennsylvania, tài xế có toàn quyền khởi kiện có giới hạn nếu không đưa ra ý kiến nào khác. Kết quả là khoảng 80% lái xe ở New Jersey lựa chọn quyền khởi kiện bị hạn chế, trong khi ở Pennsylvania chỉ

có 25% người chọn. Vì cách thức trình bày lựa chọn của mình mà Pennsylvania đã thất thu khoảng 200 triệu đô-la từ bảo hiểm và tiết kiệm chi phí kiện tụng như dự kiến.

Bẫy trình bày có thể xuất hiện dưới nhiều dạng khác nhau, như trong ví dụ về bảo hiểm ở trên thì nó thường liên quan chặt chẽ với các bẫy tâm lý khác. Cách trình bày vấn đề có thể hình thành bẫy nguyên trạng hoặc tạo ra một mỏ neo. Nó có thể làm nổi bật các chi phí chìm hoặc dẫn bạn đến việc củng cố chứng cứ. Các nhà nghiên cứu về quyết định đã ghi nhận hai loại trình bày có tần suất rất cao làm lệch lạc quá trình ra quyết định.

Trình bày cái được và mất

Trong một nghiên cứu phỏng theo mô hình cổ điển của Daniel Kahneman và Amos Tversky, một người trong chúng tôi đưa ra vấn đề dưới đây trước nhóm chuyên gia về bảo hiểm: Bạn là người tính toán tổn thất tài sản trên biển, chịu trách nhiệm giảm thiểu thiệt hại hàng hóa trên ba xà lan được bảo hiểm bị chìm ngoài khơi Alaska ngày hôm qua. Mỗi xà lan chứa số lượng hàng hóa trị giá 200.000 đô-la và sẽ mất hết nếu không được trục vớt trong vòng 72 tiếng đồng hồ. Chủ công ty cứu hộ biển ở địa phương cho bạn hai lựa chọn với chi phí tương đương:

Phương án A: Cứu được hàng hóa của một trong ba xà lan trị giá 200.000 đô-la.
Phương án B: Chỉ có 1/3 khả năng cứu được hàng hóa của cả ba xà lan với tổng trị giá 600.000 đô-la, nhưng 2/3 khả năng là không cứu được gì cả.
Bạn sẽ chọn phương án nào? Nếu giống 71% số người phản hồi trong nghiên cứu này, bạn sẽ chọn phương án A "ít rủi ro hơn", chắc chắn cứu được một xà lan.
Một nhóm khác trong nghiên cứu này lại được yêu cầu chọn giữa phương án C và D:
Phương án C: Sẽ mất hai trong số ba xà lan với lượng hàng hóa trị giá 400.000 đô-la.
Phương án D: Có 2/3 khả năng mất cả ba xà lan hàng hóa tổng trị giá 600.000 đô-la nhưng có 1/3 khả năng cứu được cả ba xà lan.

Đối diện với lựa chọn này, 80% người được hỏi chọn phương án D.

Rõ ràng là hai cặp phương án trên không khác gì nhau: phương án A giống phương án C, phương án B giống phương án D, chúng chỉ khác nhau về cách trình bày mà thôi. Những phản hồi khác biệt rõ rệt trong hai trường hợp trên cho thấy mọi người sợ rủi ro khi vấn đề được đặt ra theo khía cạnh *được* (cứu được xà lan) nhưng lại mạo hiểm khi vấn đề được đặt ra theo khía cạnh tránh *tổn thất* (không cứu được xà lan). Hơn nữa, họ thường có xu hướng tiếp nhận cách trình bày giống như khi vấn đề được nêu ra chứ không hề tự trình bày vấn đề theo cách riêng của mình.

Trình bày theo điểm tham chiếu khác nhau

Vấn đề giống nhau có thể nhận được những phản hồi rất khác nhau nếu cách trình bày vấn đề đó sử dụng các điểm tham chiếu khác nhau. Hãy giả sử bạn có 2.000 đô-la trong tài khoản và bạn được hỏi những câu dưới đây:

- Bạn có chấp nhận cơ hội 50-50, hoặc mất 300 đô-la hoặc được 500 đô-la không?

Câu trả lời của bạn sẽ là gì nếu được hỏi câu này:

- Bạn muốn giữ tài khoản của mình ở mức 2.000 đô-la hay chấp nhận cơ hội 50-50 để hoặc còn lại 1.700 đô-la hoặc có 2.500 đô-la trong tài khoản?

Một lần nữa, hai câu hỏi nêu lên vấn đề giống nhau. Đáng lý ra câu trả lời của bạn phải giống nhau thì theo các nghiên cứu, rất nhiều người từ chối cơ hội

50-50 trong câu hỏi đầu tiên nhưng lại chấp nhận nó trong câu hỏi thứ hai. Phản ứng trái ngược này xuất phát từ hai điểm tham chiếu khác nhau được trình bày theo hai cách khác nhau. Cách trình bày thứ nhất có điểm tham chiếu bằng 0 nhấn mạnh phần tăng và phần giảm cùng ý nghĩ bị thua cuộc khởi động phản ứng bảo thủ trong tâm trí mọi người. Cách trình bày thứ hai, với điểm tham chiếu là 2.000 đô-la, nhấn mạnh đến tác động tài chính thực sự của quyết định.

Bạn có thể làm gì?

Một vấn đề được trình bày kém có thể gây hại đến ngay cả một quyết định được cân nhắc kỹ càng nhất. Nhưng chúng ta có thể hạn chế những tác động trái chiều khi trình bày vấn đề nhờ các cách thức phòng ngừa dưới đây:

- Đừng tự động chấp nhận các trình bày ban đầu dù đó là do bạn hay người khác đưa ra. Luôn cố gắng tìm cách trình bày lại vấn đề theo nhiều cách. Tìm những điểm lệch lạc do các cách trình bày gây ra.
- Thử đặt vấn đề dưới một góc độ trung tính, kết hợp cả mặt được và mất hoặc sử dụng nhiều điểm tham chiếu khác nhau. Ví dụ: Liệu bạn có chấp nhận cơ hội 50-50 hoặc mất 300 đô-la khiến số dư trong tài khoản ngân hàng còn 1.700 đô-la; hoặc được 500 đô-la làm tăng số dư tài khoản ngân hàng của bạn lên 2.500 đô-la?
- Suy nghĩ thật kỹ trong suốt quá trình đưa ra quyết định về cách trình bày vấn đề. Ở một số thời điểm, đặc biệt là giai đoạn gần cuối, hãy tự hỏi bản thân xem suy nghĩ của bạn sẽ thay đổi thế nào nếu cách trình bày vấn đề thay đổi.
- Khi người khác đề nghị đưa ra quyết định, hãy xem xét cách họ trình bày vấn đề. Thử thách họ với những cách trình bày khác.

NHỮNG CHIẾC BẪY ƯỚC LƯỢNG VÀ DỰ BÁO

Hầu hết chúng ta đều thông thạo việc ước lượng khoảng cách, trọng lượng và khối lượng. Đó là vì chúng ta liên tục đánh giá các biến số này và nhận được phản hồi rất nhanh về độ chính xác của những đánh giá đó. Qua hoạt động hằng ngày, bộ não của chúng ta dần dần đi đến độ chính xác một cách rất tinh vi.

Tuy nhiên, ước tính hoặc dự báo các sự kiện không chắc chắn lại là vấn đề hoàn toàn khác. Dù liên tục đưa ra những ước tính và dự báo, các nhà quản lý ít khi nhận lại phản hồi rõ ràng về độ chính xác của chúng. Ví dụ, nếu bạn phán đoán khả năng giá dầu giảm xuống dưới 15 đô-la mỗi thùng trong một năm tới là khoảng 40% và giá dầu thật sự đã giảm xuống mức đó thì bạn cũng không thể nói mình đúng hay sai về những gì đã ước tính. Cách duy nhất để đánh giá độ chính xác là theo dõi rất, rất nhiều những đánh giá tương tự để xem sau khi mọi việc diễn ra, những sự kiện bạn cho rằng có khoảng 40% khả năng xảy ra có thực sự xảy ra với xác suất là 40% hay không. Việc này yêu cầu một lượng dữ liệu lớn được theo dõi cẩn thận trong một khoảng thời gian dài. Các nhà dự báo thời tiết và nhà cái của những trò cá cược có cơ hội và động cơ để duy trì những hồ sơ như vậy còn đa số chúng ta thì không. Kết quả là, não bộ của chúng ta không bao giờ có thể tự cân chỉnh khi đưa ra những ước tính không chắc chắn.

Tất cả những cái bẫy chúng ta đã bàn từ đầu tới giờ có thể ảnh hưởng đến cách chúng ta ra quyết định khi phải đối mặt với tình trạng không chắc chắn. Nhưng còn có một loại bẫy khác có thể gây tác động vô cùng lệch lạc trong các tình huống không chắc chắn vì chúng che mất khả năng tiếp cận các xác suất của chúng ta. Hãy cùng nhìn vào ba trong số những chiếc bẫy của tình trạng không chắc chắn thường gặp nhất dưới đây.

BẪY TỰ TIN THÁI QUÁ

Dù đa số chúng ta không thực sự giỏi trong việc ước tính hay dự báo, chúng ta lại hay tự tin thái quá về độ chính xác của mình. Điều này có thể dẫn tới các đánh giá sai lầm, và sau đó là những quyết định tồi. Trong một chuỗi bài kiểm tra, một số người được yêu cầu dự báo giá đóng cửa[1] của chỉ số trung bình công nghiệp Dow Jones (Dow Jones Industrial Average). Vì không thể đưa ra một con số chắc chắn, họ chỉ cần nêu ra một phạm vi ước tính. Khi lựa chọn giá trị tối đa (max), họ được yêu cầu chọn một con số ước tính thật cao nhưng không vượt quá 1% so với khả năng giá trị đóng cửa trên thực tế. Tương tự, khi đưa ra con số tối thiểu (min), họ cũng được yêu cầu chọn một con số ước tính thật thấp nhưng không thấp hơn thực tế quá 1%. Đối với một người giỏi dự báo, tỷ lệ số lần đoán sai của những người tham dự chỉ là 2%. Nhưng hàng trăm bài kiểm tra đã chỉ ra rằng 20-30% kết quả dự đoán không nằm trong phạm vi ước tính ban đầu. Vì tự tin thái quá vào độ chính xác trong dự báo của mình, hầu hết mọi người đưa ra phạm vi dự báo quá hẹp.

Hãy nghĩ đến các hàm ý nói trên dành cho những quyết định kinh doanh mà trong đó sáng kiến và vốn đầu tư lớn thường dựa vào các phạm vi ước lượng. Nếu nhà quản lý ước tính thấp giới hạn trên hoặc đánh giá quá cao giới hạn dưới của một biến số quan trọng, họ có khả năng bỏ lỡ các cơ hội hấp dẫn hoặc gặp nhiều rủi ro hơn so với những gì họ hiểu. Rất nhiều tiền đã và đang bị lãng phí trong những dự án phát triển sản phẩm xấu số vì các nhà quản lý không tính toán chính xác khả năng thất bại trên thị trường.

1. **Closing value:** giá cuối cùng mà tại đó một chứng khoán được giao dịch trong một ngày giao dịch cụ thể. Giá đóng cửa là giá trị mới nhất được định cho một chứng khoán cho đến khi được giao dịch vào ngày giao dịch tiếp theo.

BẪY THẬN TRỌNG

Một loại bẫy khác mà người dự đoán hay mắc phải xuất hiện dưới dạng quá dè dặt hoặc quá thận trọng. Khi đối mặt với những quyết định mang tính đánh cược cao, chúng ta có xu hướng điều chỉnh ước tính hoặc dự đoán của mình "chỉ để cho an toàn". Ví dụ, nhiều năm trước, một trong ba hãng chế tạo ô tô lớn của nước Mỹ phải ra quyết định về số lượng sản xuất mẫu xe mẫu mới nhất để đón trước mùa kinh doanh bận rộn nhất trong năm. Phòng kế hoạch thị trường chịu trách nhiệm cho quyết định này đã yêu cầu các phòng khác cung cấp dự đoán của những biến số then chốt như doanh thu dự kiến, hàng tồn kho của đại lý, hành động của đối thủ cạnh tranh và các chi phí. Biết được mục đích của các ước tính, mỗi phòng đều làm thiên lệch những dự đoán để cùng ủng hộ quyết định sản xuất nhiều xe hơn, "chỉ để an toàn". Nhưng bộ phận hoạch định thị trường tiếp nhận các con số ấy theo giá trị bề mặt và thực hiện một số điều chỉnh theo ý họ, cũng để "an toàn". Không có gì ngạc nhiên, số lượng xe được sản xuất vượt xa nhu cầu thực tế, và công ty mất đến 6 tháng để bán sản phẩm thặng dư, cuối cùng đành phải giải quyết bằng cách bán với giá khuyến mãi.

Các nhà hoạch định chính sách nhiều khi đưa sự thận trọng thái quá vào thủ tục ra quyết định chính thức. Một ví dụ cực đoan là phương pháp luận "phân tích tình huống xấu nhất" từng rất phổ biến trong thiết kế hệ thống vũ khí, hiện nay vẫn được sử dụng trong một số yêu cầu kỹ thuật và định chế. Sử dụng phương pháp này, các kỹ sư đã thiết kế vũ khí để có thể hoạt động khi tất cả những trường hợp xấu nhất cùng xảy ra, dù xác suất để những tình huống đó thực sự xảy ra vô cùng nhỏ. Phân tích tình huống xấu nhất làm tăng thêm một lượng chi phí khổng lồ không mang lại lợi ích thiết thực nào (thực ra nó thường phản tác dụng vì châm ngòi cho một cuộc chạy đua vũ trang), điều này chứng tỏ rằng thận trọng quá

Bất cứ điều gì làm lệch lạc khả năng của bạn trong việc nhớ lại các sự kiện một cách cân bằng sẽ làm sai lệch các đánh giá xác suất của bạn.

nhiều đôi khi cũng nguy hiểm không kém thận trọng quá ít.

BẪY GỢI NHỚ

Cho dù không quá tự tin hay thận trọng đi chăng nữa, chúng ta vẫn có thể rơi vào bẫy ngầm khi ước tính hoặc dự đoán. Do thường đưa ra dự đoán về tương lai dựa trên ký ức về các sự kiện trong quá khứ, chúng ta có thể bị ảnh hưởng quá nhiều từ những sự kiện kịch tính – chúng để lại ấn tượng sâu sắc trong ký ức của chúng ta. Ví dụ, tất cả chúng ta đều phóng đại xác suất của những sự kiện hiếm khi xảy ra nhưng vô cùng thảm khốc như tai nạn máy bay, vì kiểu sự kiện này thu hút sự chú ý rất lớn của giới truyền thông. Một sự kiện kịch tính hoặc một chấn thương tâm lý trong đời cũng có thể làm lệch lạc suy nghĩ của bạn. Bạn sẽ cho rằng khả năng xảy ra tai nạn giao thông cao hơn nếu bạn từng chứng kiến một vụ tai nạn trên đường đi làm, và cho rằng khả năng một ngày nào đó bạn sẽ chết vì ung thư cao hơn nếu một người bạn thân qua đời vì căn bệnh này.

Trên thực tế, bất cứ điều gì làm lệch lạc khả năng của bạn trong việc nhớ lại các sự kiện một cách cân bằng sẽ làm sai lệch các đánh giá xác suất của bạn. Trong một thử nghiệm, danh sách những người đàn ông và phụ nữ nổi tiếng đã được đọc cho các nhóm người khác nhau. Các chủ thể không biết rằng mỗi danh sách đều có số đàn ông và phụ nữ bằng nhau, nhưng trong một số danh sách có đàn ông nổi tiếng hơn phụ nữ, số còn lại thì có phụ nữ nổi tiếng hơn đàn ông. Sau đó, những người tham gia được yêu cầu ước tính tỷ lệ phần trăm nam giới và nữ giới trong mỗi danh sách. Những người đã nghe danh sách có nhiều đàn ông nổi tiếng hơn nghĩ rằng danh sách đó có nhiều đàn ông hơn, trong khi những người nghe danh sách có nhiều phụ nữ nổi tiếng hơn nghĩ rằng danh sách họ nghe được có nhiều phụ nữ hơn.

Các luật sư công ty thường bị mắc bẫy gợi nhớ khi biện hộ cho các vụ kiện yêu cầu bồi thường thiệt hại. Quyết định của họ về việc giải quyết yêu cầu bồi thường hay đưa ra tòa án thường dựa vào đánh giá của họ về những kết quả có thể có của một phiên tòa. Bởi vì các phương tiện truyền thông có xu hướng công khai mạnh mẽ các khoản bồi thường thiệt hại khổng lồ (trong khi đó lại lờ đi các kết quả rất bình thường của phiên tòa), nên các luật sư thường ước tính quá cao khả năng thắng được một khoản tiền bồi thường lớn của nguyên đơn. Do đó, họ đề nghị những khoản tiền dàn xếp ngoài tòa cao hơn mức thực sự phải trả theo phán quyết của tòa.

Bạn có thể làm gì?

Cách tốt nhất để tránh những cái bẫy liên quan đến ước tính và dự đoán là áp dụng một phương pháp có tính kỷ luật cao để đưa ra dự đoán cũng như đánh giá khả năng. Đối với từng cạm bẫy nêu trên, bạn có thể áp dụng một số biện pháp phòng tránh sau đây:

- Để giảm tác động từ việc quá tự tin trong ước tính, hãy luôn bắt đầu bằng cách cân nhắc những điểm cực, giới hạn trên và giới hạn dưới của phạm vi giá trị. Việc này sẽ giúp bạn tránh bị ước tính ban đầu neo chặt. Sau đó, hãy thử thách ước tính các điểm cực mà bạn đã đưa ra. Cố gắng hình dung ra những tình huống khi con số thực tế xuống thấp hơn hoặc vượt lên trên tương ứng với các điểm cực mà bạn dự đoán rồi điều chỉnh phạm vi giá trị cho phù hợp. Hãy thử thách các ước tính của cấp dưới và cố vấn của bạn theo cách tương tự. Họ cũng rất dễ mắc phải vấn đề tự tin thái quá.
- Để tránh bẫy thận trọng thái quá, luôn đưa ra các ước tính một cách trung thực và giải thích cho tất cả những người cần dùng đến ước tính của bạn rằng chúng chưa từng được điều chỉnh. Nhấn mạnh sự cần thiết của dữ liệu đầu vào trung thực

với những người sẽ cung cấp các ước tính cho bạn. Thử nghiệm các ước lượng trong một phạm vi hợp lý để đánh giá tác động của chúng. Thử nghiệm lần hai đối với những ước tính nhạy cảm hơn.

- Để giảm thiểu sự lệch lạc do các biến thiên gây ra trong hồi ức, hãy xem xét cẩn thận tất cả giả thiết của bạn nhằm đảm bảo chúng không bị trí nhớ của bạn ảnh hưởng quá nhiều. Lấy số liệu thống kê thực tế bất cứ khi nào có thể. Cố gắng không để ấn tượng dẫn lối.

BIẾT TRƯỚC ĐỂ SẴN SÀNG

Với các quyết định trong kinh doanh, hiếm khi có điều gì "không cần động não". Não bộ chúng ta luôn hoạt động, nhưng thật không may là đôi lúc nó lại hoạt động theo những cách gây cản trở chúng ta thay vì giúp đỡ. Trong mọi giai đoạn của quá trình ra quyết định, những nhận thức sai lầm, thành kiến và các kiểu vận động lệch lạc khác của não bộ có thể ảnh hưởng đến lựa chọn của chúng ta. Những quyết định phức tạp và quan trọng thường dễ bị làm cho lệch lạc nhất vì chúng có xu hướng liên quan đến nhiều giả định, ước tính và dữ liệu từ nhiều người nhất. Giá trị đánh cược càng lớn thì rủi ro bị mắc vào những cái bẫy tâm lý càng cao.

Những cái bẫy chúng ta đã đề cập ở trên đều có thể hoạt động độc lập, nhưng nguy hiểm hơn, chúng có thể phối hợp với nhau, khuếch đại nhau lên. Ấn tượng sâu sắc ban đầu có thể neo chặt suy nghĩ của chúng ta lại, khiến chúng ta chỉ tìm kiếm những bằng chứng xác nhận cho xu hướng ban đầu của mình. Chúng ta đưa ra quyết định vội vàng và chính quyết định đó hình thành một nguyên trạng mới. Khi các chi phí chìm tăng lên, chúng ta bị mắc vào bẫy, không thể tìm kiếm một lộ trình mới và có thể tốt hơn. Những sai lầm tâm lý cứ chồng hết lớp này đến lớp khác khiến chúng ta càng ngày càng khó đưa ra được lựa chọn khôn ngoan.

Như chúng tôi đã nói từ đầu, biện pháp bảo vệ tốt nhất chống lại tất cả các bẫy tâm lý – dù là đơn lẻ hay kết hợp – chính là nhận thức. Biết trước để sẵn sàng. Ngay cả khi bạn không thể xóa bỏ những lệch lạc đã in sâu vào tâm trí, bạn vẫn có thể tích hợp các đợt kiểm tra và các nguyên tắc vào quá trình ra quyết định để phát hiện sai sót trong tư duy trước khi chúng trở thành lỗi trong cách đánh giá. Và khi tiến hành hoạt động để hiểu rõ và tránh được các bẫy tâm lý, bạn có thể tăng thêm tự tin trong những lựa chọn bạn đưa ra.


JOHN S. HAMMOND nguyên là Giáo sư trường Kinh doanh Harvard ở Boston, hiện là Chuyên gia Tư vấn cao cấp trong lĩnh vực ra quyết định.


RALPH L. KEENEY là Giáo sư trường Kinh doanh Fuqua của Đại học Duke ở Durham, Bắc Carolina.


HOWARD RAIFFA là Giáo sư danh dự chuyên ngành Kinh tế học quản trị, trường Kinh doanh Harvard. Ba người là đồng tác giả cuốn *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (tạm dịch: *Những lựa chọn thông minh: Để đưa ra quyết định tốt hơn trong cuộc sống*).

Trong cuốn sách mới nhất của mình, Kim và Mauborgne đã xem xét các yếu tố chính làm nên một chiến lược đại dương xanh thành công, cho phép các nhà lãnh đạo của hầu hết các tổ chức có thể phản ứng một cách hiệu quả với một thách thức mới: thay đổi từ việc cung vượt quá cầu sang cầu vượt quá cung. Họ được kêu gọi để tập trung vào việc tạo lập thị trường (trong các đại dương xanh) chứ không phải là cạnh tranh thị trường (trong các đại dương đỏ).



Chiến Lược Đại Dương Xanh là cuốn sách viết ra nhằm thay đổi tư duy chiến lược cho các giám đốc, nhà lãnh đạo doanh nghiệp với một chiến lược đơn giản: hãy bơi trong luồng nước rộng. Các công ty đang phải vật lộn cạnh tranh trong đại dương đỏ hẳn sẽ làm tốt hơn nếu học hỏi và làm theo 'Chiến lược đại dương xanh'.

BỘ SÁCH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TỪ HARVARD BUSINESS PRESS



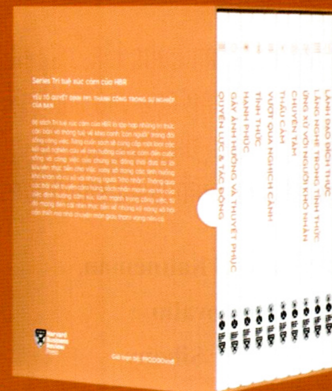
BLUE OCEAN STRATEGY   BLUE OCEAN SHIFT



Series
TRÍ TUỆ XÚC CẢM của HBR



Bộ sách Trí tuệ xúc cảm của HBR là tập hợp những tri thức căn bản và thông tuệ về khía cạnh "con người" trong đời sống công việc. Từng cuốn sách sẽ cung cấp một loạt các kết quả nghiên cứu về ảnh hưởng của xúc cảm đến cuộc sống và công việc của chúng ta, đồng thời đưa ra lời khuyên thực tiễn cho việc xoay xở trong các tình huống khó khăn và cư xử với những người "khó nhằn".



- Hạnh phúc
- Quyền lực và tác động
- Ứng xử với người khó nhằn
- Thấu cảm
- Chuyên tâm
- Tỉnh thức
- Lãnh đạo đích thực
- Lắng nghe trong tỉnh thức
- Vượt qua nghịch cảnh
- Gây ảnh hưởng và thuyết phục

HBR EMOTIONAL INTELLIGENCE

tinyurl.com/magncappuccino

Trước khi bạn đưa ra quyết định quan trọng

Khi đặt một ván cược lớn, các nhà lãnh đạo thường dựa vào đánh giá của một nhóm đã cùng đưa ra một đề xuất cho hành động chiến lược.

 Daniel Kahneman,

 Dan Lovallo

 Olivier Sibony



NHỜ VÀO HÀNG LOẠT SÁCH NGHIÊN CỨU mà giờ đây rất nhiều nhà lãnh đạo đã nhận ra định kiến có thể làm méo mó lý lẽ trong kinh doanh như thế nào. Ví dụ, *định kiến xác nhận* khiến chúng ta bỏ qua những bằng chứng chống lại định kiến của mình. *Định kiến mỏ neo* khiến chúng ta quá coi trọng một phần thông tin trong quá trình ra quyết định; *định kiến sợ mất mát* khiến chúng ta trở nên quá thận trọng. Tuy nhiên, theo kinh nghiệm của chúng tôi, việc ý thức về tác động của định kiến không cải thiện được nhiều chất lượng của các quyết định trong công việc ở cả hai phương diện cá nhân và tổ chức.

Mặc dù các nhà quản lý có thể còn nhiều chuyện để nói về định kiến, nhưng chỉ nói thôi thì không thể loại trừ chúng. Chúng ta cần thực hiện từng bước để chống lại chúng. Một nghiên cứu của McKinsey đối với hơn 1.000 thương vụ đầu tư lớn cho thấy khi các doanh nghiệp tìm cách giảm tác động của định kiến lên quá trình ra quyết định, hiệu quả kinh doanh của họ tăng 7%. Giảm tác động của định kiến tạo nên sự khác biệt. Trong bài viết này, chúng tôi sẽ miêu tả phương pháp trực tiếp phát hiện ra định kiến và giảm tối đa tác động của chúng lên những quyết định mà các nhà lãnh đạo thường xuyên đưa ra nhất: xem xét đề nghị của người khác và quyết định nên chấp nhận, từ chối hay chuyển nó sang cấp độ tiếp theo.

Với hầu hết các nhà lãnh đạo, những đánh giá này có vẻ rất đơn giản. Thứ nhất, họ cần nhanh chóng nắm bắt các tình hình liên quan (qua những người biết nhiều thông tin chi tiết hơn.) Thứ hai, họ cần tìm hiểu xem liệu người đưa ra đề nghị này có đang muốn che giấu sự thật theo cách nào đó không. Cuối cùng, họ cần sử dụng kinh nghiệm, hiểu biết và lập luận của cá nhân để quyết định xem đề nghị đó có hợp lý hay không.

Tuy nhiên, quá trình này dễ dàng bị các định kiến nhận thức tác động làm méo mó ở cả ba giai đoạn. Thông thường, các nhà lãnh đạo không thể làm được gì nhiều với các định kiến cá nhân của

Tóm lược

VẤN ĐỀ

Khi đặt một ván cược lớn, các nhà lãnh đạo thường dựa vào đánh giá của một nhóm đã cùng đưa ra một đề xuất cho hành động chiến lược. Suy cho cùng, nhóm này sẽ có thời gian đào sâu các ưu nhược điểm của đề xuất đó hơn là người lãnh đạo. Vấn đề là, các định kiến luôn len lỏi vào lý lẽ của bất kỳ nhóm nào, và thường bẻ cong tư duy của nhóm. Một nhóm đã "phải lòng" đề xuất mà mình đưa ra sẽ vô hình trung bỏ qua những bằng chứng chống lại giả thiết của nhóm, quá coi trọng một phần thông tin nào đó, hoặc đưa ra những so sánh sai lầm với các trường hợp khác. Đó là lý do vì sao với các quyết định quan trọng, người lãnh đạo cần xem xét cẩn thận không chỉ nội dung của đề xuất, mà còn cả quá trình đưa ra chúng.

GIẢI PHÁP

Về vấn đề này, các tác giả đã lập ra danh sách gồm 12 câu hỏi nhằm phát hiện và trung hòa các vấn đề trong tư duy nhóm. Những câu hỏi này giúp các nhà lãnh đạo kiểm tra xem liệu nhóm đã khảo sát tỉ mỉ các phương án thay thế một cách hợp lý, thu thập tất cả các thông tin chính xác, và sử dụng những số liệu đáng tin cậy làm nền tảng cho đề xuất hay chưa. Chúng cũng nhấn mạnh những vấn đề cần cân nhắc như liệu nhóm có thể bị ảnh hưởng quá mức bởi tính tư lợi, tự tin thái quá, hay các quyết định trong quá khứ không.

Bằng những công cụ thực tế này, các nhà lãnh đạo sẽ dần xây dựng được quy trình ra quyết định ít bị ảnh hưởng bởi các định kiến và nâng cấp chất lượng của quyết định mà nhóm đưa ra. Kết quả có thể sẽ rất ấn tượng: một nghiên cứu gần đây của McKinsey trên hơn 1.000 dự án đầu tư cho thấy, khi các công ty làm việc với ý thức giảm thiểu ảnh hưởng của định kiến, lợi tức của họ tăng 7%.

Các nhà lãnh đạo cần nhận ra ngay cả đánh giá của những nhà quản lý giàu kinh nghiệm và vững vàng nhất cũng có thể sai lầm. Một quy trình ra quyết định có kỷ luật, không theo thiên hướng cá nhân, là chìa khóa cho một chiến lược tuyệt vời.

chính họ, nhưng với các công cụ thích hợp, họ có thể nhận ra và trung hòa những định kiến này trong nhóm. Qua thời gian, họ tiếp tục xây dựng các quy trình quyết định nhằm giảm thiểu ảnh hưởng của các định kiến trong toàn tổ chức. Và cứ như vậy, họ sẽ giúp nâng cao chất lượng các quyết định do tổ chức đưa ra.

THỬ THÁCH TRÁNH ĐỊNH KIẾN

Trước tiên, hãy nghiên cứu kỹ câu hỏi: Vì sao mọi người lại không thể nhận ra định kiến của chính mình?

Theo các nhà khoa học về nhận thức, có hai trạng thái tư duy là trực giác và phản xạ. (Trong một vài thập kỷ gần đây, rất nhiều nghiên cứu tâm lý tập trung vào phân biệt hai trạng thái tư duy này. Richard Thaler và Cass Sunstein đã phân tích về chúng trong cuốn sách *Nudge* (*Cú hích*). Trong trực giác hay Hệ thống tín hiệu 1, chuỗi hành động như tư duy, ấn tượng, liên tưởng, cảm xúc, ý định và dự liệu diễn ra một cách dễ dàng. Hệ thống tín hiệu 1 tạo ra sự hình dung nhất định về thế giới quanh ta, cho phép chúng ta thực hiện một số hành động như đi lại, tránh vật cản và ngắm cảnh đồng thời cùng lúc. Chúng ta thường ở trạng thái này khi đánh răng, trò chuyện với bạn bè hoặc chơi quần vợt. Chúng ta không cố ý tập trung vào cách làm những việc đó, chỉ đơn giản là làm.

Ngược lại, trong phản xạ hay Hệ thống tín hiệu 2, tư duy diễn ra chậm rãi, cần nỗ lực và có chủ ý. Hệ thống tín hiệu này hoạt động khi chúng ta khai thuế hoặc khi học lái xe. Mặc dù cả hai hệ thống liên tục hoạt động, nhưng Hệ thống tín hiệu 2 thường chỉ giám sát mọi thứ. Nó được kích hoạt khi có quyền lợi liên quan cao, khi chúng ta phát hiện ra lỗi rõ ràng hoặc khi đòi hỏi những lập luận có nguyên tắc. Phần lớn thời gian còn lại, Hệ thống tín hiệu 1 quyết định suy nghĩ của chúng ta.

Hệ thống thị giác và trí nhớ – hai khía cạnh quan trọng của Hệ thống tín hiệu 1 – được thiết kế để tạo ra sự diễn giải mạch lạc duy nhất cho những gì đang xảy ra xung quanh. Nó đặc biệt nhạy cảm trong từng bối cảnh. Hãy xem xét từ "bank" (ngân hàng). Đối với hầu hết độc giả của *HBR*, từ đó sẽ biểu thị cho một tổ chức tài chính. Nhưng nếu họ đọc được từ này trong tạp chí *Field & Stream*, có thể họ sẽ hiểu nó theo nghĩa khác[1]. Bối cảnh rất phức tạp: Cùng với tín hiệu thị giác, trí nhớ và sự liên tưởng, nó bao gồm các mục tiêu, mối băn khoăn và thông tin đầu vào khác. Khi Hệ thống tín hiệu 1 giải mã các thông tin đầu vào và phát triển thành một câu chuyện, nó sẽ ngăn chặn những câu chuyện thay thế khác.

Vì Hệ thống tín hiệu 1 quá giỏi tạo ra những câu chuyện liên quan đến bối cảnh và chúng ta thì thiếu nhận thức về hoạt động của nó, nên nó có thể dẫn chúng ta đi chệch hướng. Nói chung, những câu chuyện của Hệ thống tín hiệu 1 khá chính xác, nhưng vẫn có ngoại lệ. Định kiến nhận thức là một ví dụ điển hình và có cơ sở. Một điểm đặc trưng trong thất bại nhận thức là chúng ta không có cách nào để biết chúng đang diễn ra: Chúng ta gần như không bao giờ nhận ra mình đang mắc lỗi trực giác. Kinh nghiệm không thể giúp chúng ta nhận ra chúng. (Ngược lại, nếu dùng Hệ thống tín hiệu 2 để giải quyết một vấn đề khó khăn, chúng ta sẽ nhận thức được khi thất bại.)

1. Tạp chí thể thao ngoài trời lớn nhất của Mỹ. Trên tạp chí này, từ "bank" có thể được dịch là "bờ sông" hoặc "bãi ngầm".

Không biết mình đã phạm sai lầm chính là lý do cốt lõi khiến chúng ta thường chấp nhận trực giác và suy nghĩ tức thời.

Không biết mình đã phạm sai lầm chính là lý do cốt lõi khiến chúng ta thường chấp nhận trực giác và suy nghĩ tức thời. Điều đó cũng giải thích tại sao bản thân chúng ta cũng không mấy hào hứng trong việc tự loại bỏ các định kiến, thậm chí ngay cả khi đã nhận thức được sự tồn tại của chúng. Nói cho cùng, thật khó để sửa chữa những lỗi mà mình không nhìn thấy.

Nói rộng ra, điều đó cũng giải thích vì sao nhiều bài viết về định kiến nhận thức của các chuyên gia về quản lý lại không giúp được gì nhiều trên thực tế. Họ thường nhắc đến chuyện "biết trước để sẵn sàng" nhưng việc biết mình có định kiến không đủ để giúp bạn vượt qua chúng. Bạn có thể chấp nhận rằng mình có định kiến, nhưng bạn không thể tự loại trừ chúng.

Tuy vậy, vẫn có căn cứ để hy vọng khi chúng ta chuyển từ cá nhân sang tập thể, từ người ra quyết định sang quy trình ra quyết định, từ nhà lãnh đạo sang công ty. Như các nhà nghiên cứu đã ghi nhận trong lĩnh vực quản lý vận hành, việc mỗi cá nhân không nhận thức được định kiến của bản thân không có nghĩa là định kiến không thể bị vô hiệu hóa – hoặc ít nhất là giảm bớt – ở cấp độ tổ chức.

NHỮNG CÂU HỎI CƠ BẢN

Tự hỏi bản thân

1. Kiểm tra sự tồn tại của định kiến tư lợi

Có lý do nào để nghi ngờ động cơ hoặc tính tư lợi của nhóm đề xuất không?

Đánh giá lại đề nghị một cách cẩn thận hơn, đặc biệt là để tìm ra sự lạc quan thái quá.

2. Kiểm tra sự ảnh hưởng do cơ chế suy nghiệm

Nhóm đề xuất có quá đắm đuối với đề xuất của mình không?

Áp dụng nghiêm ngặt tất cả các khâu kiểm định chất lượng trong danh sách.

3. Kiểm tra sự đồng tâm nhất trí

Có ý kiến bất đồng trong nhóm đề xuất không?

Những ý kiến đó có được lắng nghe một cách thỏa đáng không?

Cố gắng thu thập những quan điểm bất đồng một cách kín đáo nếu cần thiết.

NHỮNG CÂU HỎI THỬ THÁCH

Hỏi những người đưa ra khuyến nghị

4. Kiểm tra định kiến nổi bật

Việc dự đoán tình hình có thể bị ảnh hưởng quá nhiều bởi phép loại suy không?

Cần hỏi thêm sự tương đồng và phân tích kỹ càng độ tương đồng giữa chúng trong hoàn cảnh hiện tại.

5. Kiểm tra định kiến xác nhận

Có phương án thay thế đáng tin cậy kèm theo trong đề nghị hay không?

Yêu cầu thêm lựa chọn bổ sung.

6. Kiểm tra định kiến về sự có sẵn

Nếu lại phải ra quyết định này trong một năm nữa, bạn muốn có những thông tin nào, và liệu bạn có thể có được chúng ngay bây giờ không?

Sử dụng danh sách dữ liệu cần thiết cho mỗi loại quyết định.

7. Kiểm tra định kiến mỏ neo

Bạn có biết các con số đến từ đâu không? Liệu có thể có...

... số liệu vô căn cứ?

... suy diễn từ quá khứ?

... động cơ sử dụng một nguồn tin nhất định?

Sử dụng số liệu từ các mẫu hoặc tiêu chuẩn khác, và yêu cầu phân tích mới.

8. Kiểm tra hiệu ứng hào quang

Liệu nhóm có đang cho rằng một cá nhân, tổ chức hay một phương pháp nào đó đã thành công trong một lĩnh vực cũng sẽ đạt được thành công tương tự trong lĩnh vực khác hay không?

Loại trừ những nguồn tham khảo không chính xác và yêu cầu nhóm tìm kiếm thêm những ví dụ so sánh khác.

9. Kiểm tra sự ngụy biện cho chi phí chìm và hiệu ứng sở hữu

Nhóm đề xuất có bị ảnh hưởng quá nhiều bởi những quyết định trong quá khứ hay không?

Cân nhắc mọi vấn đề giống như bạn là một CEO mới.

Chúng ta không thể điều khiển được trực giác, nhưng có thể dùng tư duy sáng suốt để phát hiện sai lầm trong trực giác của người khác và cải thiện cách nhìn của họ.

NHỮNG CÂU HỎI ĐÁNH GIÁ

Hỏi về đề xuất

10. Kiểm tra sự tự tin thái quá, kế hoạch sai lầm, định kiến lạc quan, coi thường đối thủ

Liệu cơ sở nền tảng của đề xuất có quá lạc quan không?

Yêu cầu nhóm đề xuất đóng vai người ngoài cuộc, sử dụng "trò chơi chiến tranh."

11. Kiểm tra việc phớt lờ rủi ro

Trường hợp xấu nhất đã đủ xấu chưa?

Yêu cầu nhóm đặt ra tình huống: Giả sử trường hợp xấu nhất xảy ra và xây dựng một câu chuyện về nguyên nhân.

12. Kiểm tra nỗi sợ mất mát

Nhóm đưa ra đề xuất có đang quá thận trọng không?

Tổ chức lại biện pháp khuyến khích chia sẻ trách nhiệm trước rủi ro hoặc loại bỏ rủi ro.

Chúng ta không thể điều khiển được trực giác, nhưng có thể dùng tư duy sáng suốt để phát hiện sai lầm trong trực giác của người khác và cải thiện cách nhìn của họ. (Nói cách khác, chúng ta có thể dùng Hệ thống tín hiệu 2 để phát hiện các lỗi do Hệ thống tín hiệu 1 gây ra trong những khuyến nghị của người khác.)

Đây chính xác là điều mà tất cả các nhà điều hành được trông đợi mỗi lần xem xét đề xuất và xác nhận lần cuối. Thường thì họ áp dụng một sự điều chỉnh qua loa, không có hệ thống, như bổ sung "giới hạn an toàn" cho chi phí dự báo, để lý giải cho định kiến nhận thức. Tuy vậy, người ra quyết định lại tập trung chủ yếu vào phần nội dung. Chúng tôi khuyên các lãnh đạo đưa thêm một bản đánh giá có hệ thống vào quá trình xem xét đề xuất, nhằm phát hiện những định kiến có thể có ảnh hưởng đến người đưa ra đề xuất. Việc này là nhằm xác định lại các bước đưa ra đề xuất của họ, để xem suy nghĩ trực quan đã đẩy họ đi chệch hướng ở bước nào.

Trong phần tiếp theo, chúng tôi sẽ hướng dẫn các bạn cách đánh giá tổng quan quá trình dựa trên cơ sở kinh nghiệm thực tế của ba Giám đốc Điều hành (CEO) – Bob, Lisa và Devesh (tên đã được thay đổi) – những người được yêu cầu xem xét các đề xuất khác nhau:

Thay đổi giá triệt để. Bob là Phó Giám đốc mảng Bán hàng trong một công ty dịch vụ. Gần đây, Phó Chủ tịch phụ trách và một số đồng nghiệp đã đề nghị tiến hành điều chỉnh lại toàn bộ cơ cấu giá của công ty. Họ cho rằng công ty đã mất khá nhiều mối làm ăn và cả những nhân viên bán hàng tốt nhất vào tay đối thủ vì mức giá không ổn định. Nhưng nếu sai một bước sẽ phải trả cái giá rất đắt và thậm chí có thể làm bùng lên một cuộc chiến giá cả.

Vốn đầu tư cơ bản lớn. Lisa là Giám đốc Tài chính (CFO) của một công ty sản xuất thâm dụng vốn. Phó giám đốc mảng sản xuất của một trong những đơn vị kinh doanh thuộc tổng công ty đề nghị một khoản đầu tư đáng kể vào một nhà máy. Yêu cầu bao gồm tất cả các thành phần thông thường như dự báo doanh thu, phân tích lợi tức đầu tư theo nhiều tình huống khác nhau... Nhưng khoản đầu tư này sẽ rất lớn với một đơn vị kinh doanh đã thua lỗ trong một khoảng thời gian.

Một thương vụ mua lại. Devesh là CEO của một công ty công nghiệp đa ngành. Đội phát triển kinh doanh đề nghị mua lại một công ty có sản phẩm bổ sung cho dòng sản phẩm trong

những lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của công ty. Tuy nhiên, thỏa thuận đầy tiềm năng nói trên đi kèm một vài vụ tiếp quản thành công nhưng tốn kém, và cơ cấu tài chính của công ty đã bị kéo đến giới hạn.

Trong khi chúng ta cố miêu tả đánh giá tổng quan này từ quan điểm riêng của những người ra quyết định, các tổ chức cũng có thể thực hiện nhiều bước để gắn những thực tế đó vào quá trình đưa ra quyết định quan trọng hơn của họ.

KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG QUYẾT ĐỊNH: DANH MỤC

Để giúp các nhà lãnh đạo cân nhắc các quyết định, chúng tôi đã phát triển một bộ công cụ dựa vào danh mục 12 câu hỏi, nhằm phát hiện sai sót trong suy nghĩ – nói cách khác là định kiến nhận thức của các nhóm đưa ra đề xuất. Các loại câu hỏi chia theo ba tiêu chí: câu hỏi mà người ra quyết định nên tự hỏi, câu hỏi họ dùng để thử thách người đưa ra đề xuất, và câu hỏi nhằm đánh giá đề xuất. Một điều rất quan trọng là vì bạn không thể tự nhận ra định kiến của bản thân, nên những người sử dụng bộ công cụ này phải độc lập hoàn toàn với các nhóm đưa ra đề xuất.

CÂU HỎI MÀ NGƯỜI ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH NÊN TỰ VẤN

1 Có lý do nào để nghi ngờ *động cơ*, hoặc tính tư lợi của nhóm đề xuất không? Những người ra quyết định nên tránh hỏi trực tiếp những người đưa ra đề xuất câu hỏi này. Xét cho cùng, gần như không thể hỏi câu này mà không có chút nghi ngờ gì về sự chuyên tâm hay thậm chí cả sự chính trực của người đưa ra đề xuất, và cuộc đối thoại kiểu đó thường không thể kết thúc tốt đẹp.

Vấn đề ở đây không chỉ là sự lừa dối có chủ đích của người đưa ra đề xuất, mà đôi khi còn là việc họ cố tình nói dối với những dạng phổ biến hơn: tự lừa dối và hợp lý hóa. Nghiên cứu cho thấy, những chuyên gia (ví dụ như bác sĩ) thật sự tin rằng quyết định "không vì mục đích kinh doanh" của họ vẫn bị sai lệch vì những lợi ích riêng.

Ví dụ, Bob cần nhận ra rằng việc giảm giá để đối phó với áp lực cạnh tranh sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến tiền hoa hồng của đội ngũ bán hàng (đặc biệt nếu tiền thưởng dựa trên lợi nhuận chứ không phải doanh thu). Devesh nên tự hỏi liệu đội ngũ phát triển kinh doanh đưa ra đề nghị mua lại có mong muốn được điều hành công ty bị mua lại hay không và do đó có thể bị ảnh hưởng bởi động cơ "mưu đồ quyền lực" không.

Tất nhiên, trong mỗi đề xuất đều có ưu tiên cho một kết quả nhất định. Người ra quyết định cần phải đánh giá liệu có nguy cơ tồn tại lỗi động cơ và nó có nghiêm trọng hay không. Đề xuất của một nhóm ở vị thế có thể đạt được nhiều hơn bình thường về mặt tài chính, quyền lực hay danh tiếng cần được kiểm tra đặc biệt cẩn thận. Những người đánh giá cũng phải hết sức thận trọng khi chỉ có một lựa chọn khả thi duy nhất trong số những lựa chọn nguy hiểm mà nhóm đề xuất đưa ra. Trong trường hợp đó, người ra quyết định cần chú ý nhiều hơn nữa đến các câu hỏi còn lại trong danh sách này, đặc biệt là những câu về định kiến lạc quan.

2 Nhóm đề xuất có quá đắm đuối với đề xuất của mình không? Tất cả chúng ta đều lệ thuộc vào hiệu ứng suy niệm (*affect heuristic*[1]): Khi đánh giá một thứ gì đó mình thích, chúng ta thường có xu hướng giảm tối đa các nguy cơ và chi phí, đồng thời phóng đại lợi ích của nó; và

1. **Heuristic** (tiếng Hy Lạp có nghĩa là "tìm kiếm" hoặc "khám phá") là các kỹ thuật dựa trên kinh nghiệm để giải quyết vấn đề, học hỏi hay khám phá nhằm đưa ra một giải pháp mà không được đảm bảo là tối ưu.

Sự nhất trí đôi khi là thật, nhưng nó cũng có thể bị áp đặt bởi trưởng nhóm hoặc tư duy tập thể. Bất kể nguyên nhân là gì, việc không có ý kiến trái chiều trong nhóm khi bàn về một vấn đề phức tạp rất đáng báo động.

ngược lại với những thứ mình không thích. Các nhà lãnh đạo thường mắc lỗi này trong các quyết định liên quan đến yếu tố cảm xúc như người lao động, thương hiệu hoặc vị trí.

Đây là câu hỏi không nên nói ra nhưng rất dễ để trả lời. Rất có thể Devesh dễ dàng cảm nhận được liệu các thành viên trong nhóm có giữ quan điểm trung lập liên quan đến thương vụ mua lại hay không. Nếu họ trở nên cảm tính, thì một lần nữa, biện pháp khắc phục là kiểm tra xuyên suốt toàn bộ báo cáo đề xuất và tất cả những định kiến có thể ảnh hưởng đến những người đưa ra nó.

3 Có ý kiến bất đồng trong nhóm đề xuất không? Nếu có, chúng đã được phát hiện hết chưa? Trong văn hóa doanh nghiệp, một nhóm trình bày đề xuất lên cấp trên thì cần có sự nhất trí cao trước. Sự nhất trí đôi khi là thật, nhưng nó cũng có thể bị áp đặt bởi trưởng nhóm hoặc tư duy tập thể – các nhóm có xu hướng quy ý kiến về một mối để giảm thiểu mâu thuẫn, vì nó giống như việc thu thập sự ủng hộ. Tư duy tập thể rất dễ xảy ra nếu bối cảnh và quan điểm của thành viên nhóm không có nhiều khác biệt. Ví dụ, Lisa nên lo lắng nếu như không thành viên nào trong nhóm sản xuất đang đề nghị khoản đầu tư lớn đứng lên phản đối.

Bất kể nguyên nhân là gì, việc không có ý kiến trái chiều trong nhóm khi bàn về một vấn đề phức tạp thì rất đáng báo động. Về lâu dài, một nhà lãnh đạo cấp cao nên cố gắng tạo lập một môi trường coi ý kiến trái chiều là phần thiết yếu của quá trình ra quyết định (và được giải quyết một cách khách quan) hơn là dấu hiệu xung đột giữa các cá nhân (và bị dập tắt). Trước mắt, nếu đứng trước một đề xuất mà tất cả ý kiến phản đối đều đã bị gạt bỏ thì người ra quyết định sẽ có ít lựa chọn. Bởi việc yêu cầu một nhóm khác đưa ra đề nghị bổ sung thường không phải một việc làm thực tế, nên lựa chọn tốt nhất là kín đáo tìm hiểu ý kiến bất đồng từ thành viên trong nhóm đề xuất, có thể bằng những cuộc họp riêng. Và ý kiến của những người dám vượt qua áp lực thích ứng trong quá trình đưa ra quyết định đáng nhận được sự quan tâm đặc biệt.

CÂU HỎI MÀ NGƯỜI RA QUYẾT ĐỊNH NÊN HỎI NHÓM ĐƯA RA ĐỀ XUẤT

4 Việc dự đoán tình hình có thể bị ảnh hưởng quá nhiều bởi phép loại suy không? Người có thẩm quyền ra quyết định đôi lúc vô tình khuyến khích đề xuất được tham khảo từ một thành công nào đó trong quá khứ bằng việc thông qua nhanh chóng. Đội ngũ phát triển kinh doanh ủng hộ thương vụ mua lại của Devesh đã làm cách này, lấy dẫn chứng là một thương vụ thành công gần đó. Tất nhiên, điều nguy hiểm chính là phép loại suy có thể ít phù hợp với tình hình hiện tại. Hơn nữa, việc chỉ dùng một hoặc một vài suy luận gần như luôn dẫn đến những kết luận sai lầm.

Khi có nghi ngờ rằng một sự kiện đáng nhớ trong quá khứ đã ảnh hưởng quá nhiều đến ý kiến của nhóm đề xuất (một loại sai lầm trong nhận thức có tên là định kiến *nổi bật*), người ra quyết định sẽ yêu cầu nhóm đưa ra các phương án khác, bằng cách yêu cầu suy luận nhiều hơn và phân tích khả năng thực sự một cách kỹ càng hơn. Thông thường, người ra quyết định chỉ cần nhắc nhở nhóm đề xuất dùng khung so sánh rộng hơn. Devesh có thể yêu cầu bản mô tả năm giao dịch gần đó thay vì chỉ một thương vụ mua nổi bật nhất và giống với thương vụ đang được xem xét nhất.

5 Có phương án thay thế đáng tin cậy kèm theo đề xuất không? Trong quá trình ra một quyết định đúng đắn, các phương án thay thế phải được đánh giá đầy đủ một cách khách quan và có cơ sở. Nhưng khi nỗ lực giải quyết vấn

đề, cả các cá nhân và các nhóm đều có xu hướng tạo ra một giả thiết hợp lý, sau đó chỉ tìm kiếm bằng chứng phù hợp với giả thiết đó.

Cách tốt là yêu cầu nhóm đề nghị cung cấp ít nhất một hoặc hai phương án lựa chọn bên cạnh phương án chính, đồng thời giải thích ưu nhược điểm của các phương án. Người ra quyết định nên hỏi: Bạn đã xem xét những lựa chọn nào? Chúng bị loại bỏ ở giai đoạn nào? Bạn có tích cực tìm kiếm thông tin phản bác giả thiết chính không, hay chỉ tìm bằng chứng ủng hộ đề xuất cuối cùng của mình?

Một số đề xuất còn kèm theo danh sách mang tính hình thức về "những rủi ro và cách giảm thiểu" hay các phương án thay thế không khả thi khiến lời đề nghị trở nên hấp dẫn hơn. Thách thức chính là phải khuyến khích việc thành thực thừa nhận sự không chắc chắn của nó, đồng thời công nhận nhiều lựa chọn.

Trong bản đánh giá, Bob nên khuyến khích các đồng nghiệp ở bộ phận bán hàng nhận ra những ẩn số xung quanh đề xuất của họ. Cuối cùng thì nhóm có thể phải thừa nhận rằng không thể dự đoán được phản ứng của đối thủ cạnh tranh trước việc công ty cắt giảm giá mọi mặt. Nếu vậy cần phải sẵn sàng tính đến những phương án khác như một chương trình marketing nhắm đến những phân khúc khách hàng mà công ty của Bob có lợi thế cạnh tranh.

6 Nếu lại phải ra quyết định này trong một năm nữa, bạn muốn có những thông tin nào, và liệu bạn có thể có được chúng ngay bây giờ không? Một thách thức mà các nhà lãnh đạo phải đối mặt khi xem xét một lời đề nghị là giả thiết WYSIATI: What you see is all there is (Anh đã thấy tất cả mọi thứ rồi). Vì trực giác dựng nên một câu chuyện mạch lạc dựa trên các bằng chứng hiện hữu, nên chúng ta có xu hướng bỏ qua những gì còn thiếu. Đây là xu hướng mà nhiều người thường cho rằng thông tin mà họ có được đủ để ra quyết định, dù thực tế là nó chỉ "đủ cho câu chuyện mà họ tin chứ chưa phải là một câu chuyện đầy đủ". Ví dụ, Devesh vẫn thấy đề nghị mua lại rất hấp dẫn cho đến khi anh ta nhận ra mình chưa nhìn thấy bản thẩm định pháp lý về danh mục đầu tư của công ty được mua lại – có thể không phải vấn đề gì quá lớn nếu thương vụ mua lại chỉ đơn thuần là để có thêm khách hàng, nhưng sẽ nghiêm trọng khi mục đích là để mở rộng dòng sản phẩm.

Nhằm bắt buộc bản thân chúng ta kiểm tra sự đầy đủ dữ liệu, Giáo sư Max Bazerman của Trường Kinh doanh Harvard đã gợi ý hỏi những câu hỏi trên. Trong nhiều trường hợp, dữ liệu thường không có sẵn. Nhưng đôi khi, thông tin hữu ích sẽ được hé lộ.

Danh sách liệt kê thông tin liên quan đến một loại quyết định nhất định cũng rất hữu ích. Về phần mình, Devesh có thể khai thác kinh nghiệm của bản thân để đánh giá đề nghị mua lại và mở rộng danh sách dữ liệu cần thu thập cho mỗi thương vụ khác nhau mà công ty thực hiện, chẳng hạn như nắm bắt kỹ thuật mới hoặc tiếp cận khách hàng mới.

7 Bạn có biết các con số đến từ đâu không? Một bản khảo sát chi tiết các số liệu quan trọng trong báo cáo đề xuất sẽ giúp người ra quyết định nhìn thấu bất kỳ bẫy mỏ neo nào. Các câu hỏi cần thiết là: Những con số nào trong kế hoạch này là số liệu thực tế và số nào là ước lượng? Những số liệu ước lượng có phải được chỉnh sửa từ một con số nào khác không? Ai là người đưa ra con số đầu tiên?

Có ba loại bẫy mỏ neo phổ biến trong các quyết định kinh doanh. Ở những trường hợp thông thường, số liệu ước lượng ban đầu thường dễ dự đoán nhất được sử dụng, trong khi đó độ chính xác của chúng không bị ảnh hưởng. Ví dụ, nhóm đưa ra đề xuất với Lisa đã ước đoán một phần chi phí quan trọng trong dự án đầu tư vốn. Thường thì các ước lượng này được xây dựng trên cơ sở suy luận từ các

Bẫy mỏ neo có tác dụng ở chỗ mọi người luôn tin rằng mình có thể loại trừ chúng, nhưng thật ra là không thể.

kết quả trong quá khứ, như khi nhóm của Devesh dự đoán doanh số của công ty được mua lại bằng cách vẽ một đường thẳng. Đây cũng là một loại bẫy mỏ neo; chúng ta không thể luôn dự đoán xu hướng này sẽ tiếp tục như thế nào. Cuối cùng, một số mỏ neo rõ ràng là có tính toán, ví dụ như khi người mua đặt ra mức giá thấp trong đàm phán. Bẫy mỏ neo có tác dụng ở chỗ mọi người luôn tin rằng mình có thể loại trừ chúng, nhưng thật ra là không thể. Các thẩm phán thường được yêu cầu tung xúc xắc trước khi ra phán quyết (may mắn thay điều này chỉ là mô phỏng), và tất nhiên họ phủ nhận việc con xúc xắc ảnh hưởng đến việc ra quyết định, nhưng bản phân tích các quyết định họ đưa ra cho thấy điều ngược lại.

Khi một đề nghị có vẻ bị neo lại bởi tham chiếu ban đầu và con số bị nghi vấn có tác động quan trọng, người ra quyết định nên yêu cầu nhóm đưa đề xuất điều chỉnh số liệu ước lượng. Nếu Lisa phát hiện ra ngân sách đầu tư được yêu cầu phê duyệt chịu ảnh hưởng từ dự toán của một dự án trước đây, cô có thể "neo lại" nhóm đề xuất bằng một con số mà cô thu được theo cách hoàn toàn khác, chẳng hạn như mô hình tuyến tính dựa trên những dự án đầu tư ở nơi khác hoặc điểm tham chiếu cạnh tranh. Mục đích không phải để trực tiếp đạt được con số khác hay "sao chép và dán" một cách mù quáng các hoạt động thực tiễn của các đối thủ khác, mà là để buộc nhóm phải cân nhắc kỹ những giả định của mình theo lối khác.

8 Bạn có nhìn thấy *hiệu ứng hào quang* không? Hiệu ứng này xuất hiện khi chúng ta thấy một câu chuyện đơn giản hơn và nhiều cảm xúc hơn bản chất thực sự của nó. Như Phil Rosenzweig đã chỉ ra trong cuốn *The Halo Effect* (tạm dịch: *Hiệu ứng hào quang*), nó khiến chúng ta quy thành công hay thất bại của các doanh nghiệp là do tính cách của nhà lãnh đạo. Nó có thể đã dẫn đến việc nhóm của Devesh kết nối sự thành công của mục tiêu mua lại với quản lý cấp cao và cho rằng nó sẽ tiếp tục chừng nào những quản lý đó còn tại vị.

Những doanh nghiệp được coi là "tuyệt vời" thường bị hào quang bao bọc. Một khi chuyên gia gán mác cho các công ty đó theo cách này, mọi người thường có khuynh hướng cho rằng tất cả mọi việc họ làm là mẫu mực. Chẳng hạn, khi đưa ra yêu cầu đầu tư vốn, nhóm của Lisa đã lấy ví dụ từ một dự án tương tự được một công ty có tiếng tăm lớn trong ngành thực hiện. Theo báo cáo đề xuất, công ty đó đã "tăng gấp đôi" trong một khoản đầu tư sản xuất có thành công khiêm tốn, và được bù đắp lại khi nền kinh tế hồi phục đồng thời tận dụng hết công suất khác.

Tất nhiên, Lisa nên hỏi xem các kết luận được rút ra đó có hợp lý không. Liệu nhóm đề xuất có thông tin cụ thể liên quan đến quyết định của công ty đó hay không, hay chỉ dựa vào danh tiếng chung của họ? Nếu việc đầu tư thực sự thành công, thì bao nhiêu phần trong thành công đó là do may mắn, như thời cơ thuận lợi? Và liệu tình hình của công ty kia có thực sự tương đồng với tình hình công ty của Lisa không?

Những câu hỏi khó như vậy hiếm khi được đưa ra, một phần vì có vẻ không ổn thỏa lắm khi mổ xẻ một ví dụ bên ngoài một cách ngẫu nhiên như vậy. Nhưng nếu Lisa chỉ đơn giản bỏ qua so sánh, thì cô ấy vẫn khó xua tan ấn tượng tích cực về lời đề xuất. Một cách hiệu quả và đơn giản là đánh giá độ liên quan của việc so sánh ("Trường hợp này có tương đồng với trường hợp của chúng ta không?") và sau đó yêu cầu nhóm đề xuất đưa ra các ví dụ khác từ các công ty kém thành công hơn ("Mảng gì mà công ty khác trong ngành đầu tư vào đang xuống dốc, và họ làm thế nào để xoay chuyển tình hình?").

Các dự báo cần chính xác, trong khi mục tiêu cần tham vọng. Lãnh đạo cấp cao không nên nhầm lẫn giữa hai bộ số liệu này.

9 Nhóm đề xuất có bị ảnh hưởng quá nhiều bởi những quyết định trong quá khứ hay không? Các công ty không bắt đầu từ vạch xuất phát mỗi ngày. Lịch sử và những điều họ học được từ đó rất quan trọng. Nhưng lịch sử khiến chúng ta lạc đường khi chúng ta đánh giá các lựa chọn dựa trên một điểm tham chiếu lấy từ quá khứ thay vì tương lai. Hệ quả dễ thấy nhất là *ngụy biện cho chi phí chìm*: Khi tính toán những khoản đầu tư mới, chúng ta nên bỏ qua những chi phí trước đây nếu chúng không ảnh hưởng đến chi phí, doanh thu trong tương lai, nhưng chúng ta lại không làm vậy. Cần nhấn mạnh rằng nhóm của Lisa đang đánh giá khả năng phát triển của một dòng sản phẩm vật lộn với gánh nặng tài chính, mà theo nhóm đề xuất thì một phần do dòng sản phẩm này bị chia ra. Lisa cần yêu cầu nhóm kiểm tra khoản đầu tư này theo cách mà một CEO tương lai sẽ làm: Nếu cá nhân tôi không quyết định xây dựng kế hoạch ngay từ đầu thì liệu tôi có đầu tư thêm không?

CÂU HỎI TẬP TRUNG VÀO ĐÁNH GIÁ ĐỀ XUẤT

10 Liệu cơ sở nền tảng của đề xuất có quá lạc quan không? Hầu hết các đề xuất đều bao gồm phần dự báo – phần rất dễ bị ảnh hưởng bởi sự lạc quan quá mức. Chính sự tự tin thái quá có thể khiến nhóm của Devesh đánh giá thấp thách thức hợp nhất công ty mua lại và thâu tóm quyền lực của nó. Các nhóm từng thành công trong quá khứ dễ bị ảnh hưởng bởi định kiến này hơn người khác, do đó Devesh nên đặc biệt cẩn thận nếu nhóm đề xuất đang gặp vận đỏ.

Một yếu tố khác thường xuất hiện ở đây là *sai lầm kế hoạch (planning fallacy)*. Sai lầm này thường xuất hiện từ tư duy "góc nhìn bên trong" – tập trung hoàn toàn vào dự án đang nắm giữ và bỏ qua lịch sử của những dự án tương tự. Việc này cũng giống như cố gắng tiên đoán tương lai của công ty chỉ bằng cách xem xét các kế hoạch và những trở ngại mà nó có thể gặp phải. Ngược lại, "góc nhìn bên ngoài" về bản chất là thống kê và chủ yếu sử dụng những khía cạnh có thể khái quát hóa của nhiều vấn đề nhằm đưa ra các dự đoán. Lisa nên nhớ đến điều này khi đánh giá đề xuất của nhóm. Khi đưa ra thời hạn yêu cầu hoàn thành dự án, liệu nhóm có sử dụng cách so sánh từ chung đến riêng (góc nhìn bên ngoài) với các dự án tương tự không, hay chỉ ước lượng thời gian cần thiết cho mỗi công đoạn rồi cộng lại với nhau – cách tiếp cận từ dưới lên (góc nhìn bên trong) vốn dễ dẫn đến việc đánh giá thấp thực tế?

Yếu tố thứ ba là không dự đoán được phản ứng của đối thủ cạnh tranh trước khi quyết định. Ví dụ, khi đề xuất hạ giá, nhóm của Bob đã không tính đến phản ứng có thể được dự báo của các đối thủ cạnh tranh: bắt đầu một cuộc chiến về giá cả.

Tất cả những định kiến này đều rất nghiêm trọng trong các tổ chức bởi sự tương tác không thể tránh khỏi (và thường xuyên nhầm lẫn) việc dự báo và ước lượng giữa một bên là kế hoạch còn một bên là mục tiêu. Các dự báo cần chính xác, trong khi mục tiêu cần tham vọng. Lãnh đạo cấp cao không nên nhầm lẫn giữa hai bộ số liệu này.

Khó có thể sửa chữa sai lầm gây ra bởi định kiến lạc quan và việc yêu cầu các nhóm xem xét lại các số liệu ước lượng của họ không có tác dụng. Người ra quyết định phải đi đầu bằng cách tiếp thu cái nhìn từ bên ngoài, đối lập với cái nhìn bên trong của những người đưa ra đề xuất.

Một số phương pháp có thể được sử dụng để khuyến khích cái nhìn từ bên ngoài. Lisa có thể lập danh sách một vài dự án đầu tư tương tự và yêu cầu nhóm quan sát thời gian hoàn thành chúng, rồi loại bỏ khỏi "phương trình" tất cả thông tin bên trong liên quan đến dự án. Đôi khi loại bỏ những thông tin

Người ra quyết định cần hỏi: Trường hợp xấu nhất xuất phát từ đâu? Nó nhạy cảm đến đâu với phản ứng của các đối thủ cạnh tranh? Có điều gì có thể xảy ra mà chúng ta chưa nghĩ đến?

nhìn có vẻ quan trọng lại đưa đến con số ước lượng chính xác hơn. Trong một vài tình huống, người ra quyết định cũng có thể tự đóng vai trò đối thủ cạnh tranh. "Trò chơi chiến tranh[1]" là liều thuốc hữu hiệu cho vấn đề thiếu tư duy về dự tính phản ứng của đối thủ cạnh tranh trước đề xuất được đưa ra.

11 Trường hợp xấu nhất đã đủ xấu chưa? Khi đưa ra những quyết định quan trọng, nhiều công ty yêu cầu nhóm chiến lược đưa ra một loạt các kịch bản, hoặc ít nhất là trường hợp tốt nhất và xấu nhất. Không may là trường hợp xấu nhất lại hiếm khi đủ xấu. Người ra quyết định cần hỏi: Trường hợp xấu nhất xuất phát từ đâu? Nó nhạy cảm đến đâu với phản ứng của các đối thủ cạnh tranh? Có điều gì có thể xảy ra mà chúng ta chưa nghĩ đến?

Đề nghị mua lại mà Devesh xem xét là dự đoán về mức kinh doanh của công ty sắp được mua lại, và giống như hầu hết dự báo mức kinh doanh trong các báo cáo thẩm định, nó có dạng một đường thẳng lên dốc. Devesh có thể yêu cầu nhóm chuẩn bị một loạt kịch bản về rủi ro của việc sáp nhập, nhưng nhóm dễ bỏ qua những rủi ro họ chưa từng trải qua.

Kỹ thuật hữu hiệu trong những tình huống này là "dự báo rủi ro" của nhà tâm lý học Gary Klein. Người tham gia tự đặt mình vào tương lai, tưởng tượng trường hợp xấu nhất xảy ra, và xây dựng câu chuyện về việc nó xảy ra như thế nào. Nhóm của Devesh có thể nghĩ đến những trường hợp như sự ra đi của các giám đốc điều hành chủ chốt vì không phù hợp với văn hóa của công ty thâu tóm, các vấn đề kỹ thuật với những dòng sản phẩm chính, và không đủ nguồn lực để hòa nhập. Sau đó, họ có thể xem xét có nên giảm thiểu những rủi ro đó hay đánh giá lại đề xuất.

1. **War Games**: trò chơi cho phép người chơi chủ động xem xét và ra quyết định dựa trên cách những người chơi khác nhau có thể phản ứng với sự thay đổi và cách chơi của đối thủ.

12 Nhóm đưa ra đề xuất có đang quá thận trọng không? Ở một khía cạnh khác, cẩn thận quá mức lại là nguyên nhân ít rõ ràng nhưng nghiêm trọng và về lâu dài sẽ dẫn đến tình trạng làm việc kém hiệu quả trong các tổ chức. Nhiều giám đốc điều hành than phiền rằng nhóm của họ không đủ sáng tạo hoặc tham vọng.

Đây là vấn đề khó giải quyết vì hai lý do. Đầu tiên và quan trọng nhất, những người đưa ra đề xuất có tâm lý sợ thua lỗ: Khi cân nhắc những quyết định mạo hiểm, mong muốn tránh thua lỗ của họ mạnh hơn mong muốn được lời. Không cá nhân hay tổ chức nào muốn chịu trách nhiệm trước một dự án thất bại. Thứ hai, thực tế rất ít công ty có lựa chọn rõ ràng về mức độ rủi ro mà họ chấp nhận được, điều này chỉ làm trầm trọng thêm cảm giác sợ thua lỗ của các nhà quản lý.

Điều đó giải thích vì sao đồng nghiệp của Lisa lại loại bỏ một công nghệ mới dù nó cung cấp giải pháp thay thế cho đề xuất đầu tư: Họ cho rằng quá mạo hiểm. Để yêu cầu nhóm khảo sát kỹ lựa chọn này, Lisa cần đảm bảo phân chia trách nhiệm rõ ràng về rủi ro. Khi tung ra các dự án mới, nhiều công ty giải quyết vấn đề này bằng cách tạo ra các đơn vị độc lập với mục đích và ngân sách hỗ trợ khác nhau. Nhưng đối phó với sự bảo thủ trong những dự án "bình thường" vẫn là một thử thách không dễ vượt qua.

Những quyết định vừa quan trọng vừa mang tính định kỳ là đối tượng hoàn hảo cho việc kiểm soát chất lượng.

CẢI THIỆN QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

Để phản biện ý kiến đề xuất một cách hiệu quả và có cơ sở, bạn cần có thêm nhiều người khác hỗ trợ việc kiểm soát chất lượng.

Các tổ chức theo đuổi mục tiêu này theo nhiều cách khác nhau, nhưng những phương thức đúng đắn có ba quy tắc chung. Đầu tiên, phải có tư duy chính xác. Mục tiêu không phải là để lập ra thủ tục hành chính hay biến việc kiểm soát chất lượng của quyết định thành một yếu tố "phục tùng" có thể giao cho đơn vị đánh giá mức độ rủi ro. Mục tiêu là khuyến khích thảo luận và tranh biện. Để đạt được mục tiêu này, các tổ chức phải chấp nhận và thậm chí khuyến khích sự bất đồng (miễn là chúng được xây dựng dựa trên sự thật chứ không phải vấn đề cá nhân).

Thứ hai, cần có sự điều chuyển luân phiên người chịu trách nhiệm giám sát chất lượng hơn là chỉ dựa vào một cá nhân. Rất nhiều doanh nghiệp, ít nhất là trên lý thuyết, mong chờ một nhà lãnh đạo như giám đốc tài chính hay giám đốc chiến lược đóng vai trò phản biện. Nhưng một người luôn phải đi chỉ trích người khác sẽ nhanh chóng mất vị thế chính trị. Việc sử dụng danh sách kiểm soát chất lượng có thể giảm bớt nhược điểm này, người thách thức sẽ được nhìn nhận là "chỉ đang tuân theo luật," nhưng cuộc tranh luận chất lượng cao vẫn không chắc sẽ diễn ra.

Thứ ba, chúng bổ sung thêm cái nhìn đa dạng vào quá trình quyết định. Một số doanh nghiệp lập ra các nhóm phê bình tùy chỉnh, yêu cầu người ngoài hoặc nhân viên từ các bộ phận khác xem xét các kế hoạch. Một công ty còn gọi họ là "những kẻ khiêu khích" và coi việc này là một phần của quy trình phát triển kỹ năng lãnh đạo. Một công ty khác tổ chức một cách có hệ thống các nhóm phê bình như một phần của kế hoạch chiến lược, tích hợp thêm các chuyên gia bên ngoài. Cả hai công ty đều có tư duy rõ ràng về quá trình ra quyết định, đặc biệt là những quyết định liên quan đến các kế hoạch chiến lược, và đầu tư công sức để mài giũa nó. Họ đã biến quá trình ra quyết định thành một nguồn lợi thế cạnh tranh.

THỰC HIỆN KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG ĐỐI VỚI CÁC QUYẾT ĐỊNH

12 câu hỏi trên sẽ hữu ích cho những người phải dựa chủ yếu vào đánh giá của người khác để đưa ra quyết định cuối cùng. Nhưng phải hỏi đúng thời điểm, và phải có nhiều cách để biến chúng thành một phần trong quá trình ra quyết định.

Khi nào thì dùng Danh sách?

Cách tiếp cận này không dành cho những quyết định thường ngày của một nhà lãnh đạo. Lisa, với cương vị là CFO, sẽ muốn sử dụng nó cho một khoản đầu tư vốn lớn, chứ không chỉ đơn giản là ngân sách hoạt động của đơn vị cô quản lý. Những quyết định vừa quan trọng vừa mang tính định kỳ là đối tượng hoàn hảo cho việc kiểm soát chất lượng. Thông qua một dự án nghiên cứu và phát triển, quyết định một gói đầu tư lớn, hay mua lại một công ty cỡ trung đều là ví dụ về những quyết định "có thể kiểm soát chất lượng".

Ai nên là người đánh giá?

Như chúng tôi đã đề cập, chính ý tưởng kiểm soát chất lượng cũng giả định một sự tách biệt thực sự giữa người ra quyết định và nhóm đưa ra đề xuất. Trong nhiều trường hợp, người lãnh đạo sẽ công khai hoặc

Thách thức thực sự đối với những nhà lãnh đạo muốn thực hiện kiểm soát chất lượng quyết định không phải là thời gian hay chi phí, mà là nhận thức về việc ngay cả những nhà quản lý giàu kinh nghiệm, xuất sắc và có năng lực cũng có thể phạm sai lầm.

bí mật tác động đến đề xuất của nhóm, có thể bằng cách chọn một số thành viên, làm rõ những lựa chọn ưu tiên của anh ta hoặc gợi ý các ý kiến trong giai đoạn đề xuất. Khi đó, người ra quyết định trở thành một thành viên không chính thức của nhóm đề xuất và không thể đánh giá chất lượng của đề xuất nữa, vì đã áp đặt những định kiến của họ lên.

Một dấu hiệu rõ ràng và phổ biến là điều này thường xảy ra chồng chéo giữa giai đoạn quyết định và giai đoạn hành động. Nếu các bước của hành động thực thi đã sẵn sàng vào thời điểm ra quyết định, rất có thể người lãnh đạo đưa ra quyết định cuối cùng đã có tín hiệu ưu tiên với kết quả được đề xuất.

THI HÀNH KỶ LUẬT

Cuối cùng, các nhà lãnh đạo phải chuẩn bị để tạo nên tính nguyên tắc – không phải công ty nào cũng chào đón việc này. Như Atul Gawande chỉ ra trong cuốn *The Checklist Manifesto* (tạm dịch: *Phút dừng lại của người thông minh*), vì mỗi mục trong danh sách đều có vẻ hợp lý và không có gì đáng ngạc nhiên, kiểm tra một phần và sử dụng có chọn lọc danh sách là một việc làm khá hấp dẫn. Các bác sĩ sử dụng Danh mục An toàn Phẫu thuật của Tổ chức Y tế Thế giới biết rằng ngay cả những phép đo đơn giản như kiểm tra mức độ dị ứng thuốc của bệnh nhân đều có ý nghĩa. Nhưng chỉ khi kiểm tra toàn bộ danh mục một cách có hệ thống và đều đặn thì mới đạt được kết quả – giảm tỷ lệ biến chứng và tử vong. Sử dụng danh mục kiểm tra là vấn đề thuộc về nguyên tắc chứ không phải là tài năng; chỉ tuân thủ một phần có thể dẫn đến thất bại.

CHI PHÍ VÀ LỢI NHUẬN

Liệu việc kiểm soát chất lượng các quyết định có là một khoản đầu tư công sức xứng đáng không? Các nhà lãnh đạo bận rộn không muốn trì hoãn hành động, và ít có công ty chuẩn bị những tài nguyên đặc biệt cho hoạt động này.

Nhưng cuối cùng, Bob, Lisa và Devesh đều đã làm, và kết quả là tránh được những vấn đề nghiêm trọng.

Bob chống lại được sự cám dỗ của việc thực hiện giảm giá vì nguy cơ phá hỏng lợi nhuận và làm bùng phát cuộc chiến về giá cả. Thay vào đó, anh thử thách nhóm đưa ra kế hoạch tiếp thị thay thế, và cuối cùng đã thành công. Lisa từ chối thông qua khoản đầu tư mà cô phát hiện ra là nhằm mục đích biện minh và chống đỡ các khoản chi phí chìm trước đây trong cùng một hạng mục kinh doanh. Sau đó, nhóm của cô đã đề xuất đầu tư vào lĩnh vực công nghệ mới với lợi thế cạnh tranh. Cuối cùng, Devesh ký kết thỏa thuận mà nhóm của anh đề xuất, nhưng chỉ khi có thông tin thẩm định bổ sung giúp hé lộ những vấn đề dẫn đến việc giảm đáng kể giá mua lại.

Thách thức thực sự đối với những nhà lãnh đạo muốn thực hiện kiểm soát chất lượng quyết định không phải là thời gian hay chi phí, mà là nhận thức về việc ngay cả những nhà quản lý giàu kinh nghiệm, xuất sắc và có năng lực cũng có thể phạm sai lầm. Các tổ chức cần nhận ra rằng một quá trình ra quyết định có nguyên tắc, có kỷ luật mới là chìa khóa cho chiến lược an toàn. Và họ cần phải tạo ra văn hóa tranh luận mở để thúc đẩy các quá trình đó.



DANIEL KAHNEMAN, nhà tâm lý học, chủ nhân giải Nobel Kinh tế năm 2002, là người Mỹ gốc Israel. Với nhiều nghiên cứu về tâm lý khi ra quyết định, ông đã tạo lập một cơ sở nhận thức cho những lỗi phổ biến của con người phát sinh từ đánh giá kinh nghiệm và định kiến.



DAN LOVALLO là Giáo sư về Chiến lược Kinh doanh tại Đại học Sydney, nghiên cứu viên cao cấp tại Viện Đổi mới Kinh doanh thuộc Đại học California, Berkeley.



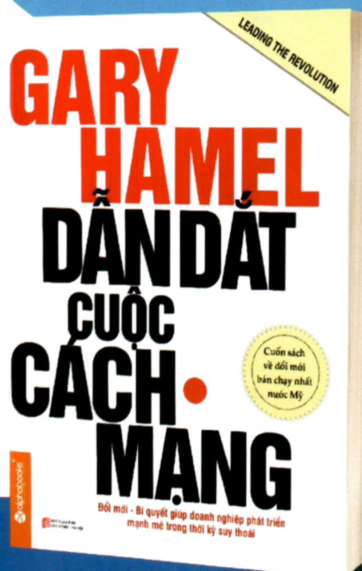
OLIVIER SIBONY là một tác giả, Chuyên gia tư vấn về Chiến lược, ra quyết định chiến lược và tổ chức các quá trình ra quyết định.

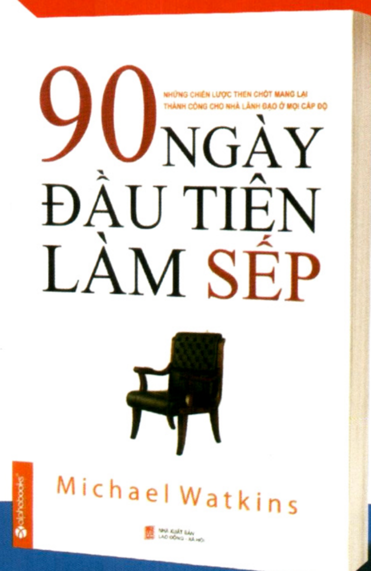
Sử dụng danh mục kiểm tra là vấn đề thuộc về nguyên tắc chứ không phải là tài năng; chỉ tuân thủ một phần có thể dẫn đến thất bại.



Cuốn sách khuyến khích bạn trở thành một người mới lạ, một kẻ dị giáo, lướt qua mọi giáo điều và đưa ra những đánh giá không giới hạn về các vấn đề mà mọi công ty trên toàn thế giới đang phải đối mặt trong quá trình cạnh tranh sinh tồn. Với ý tưởng bao trùm về đổi mới đi kèm với những phân tích có cơ sở và những ví dụ chân thực, độc giả sẽ tìm thấy chính mình ở vị trí các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, bóng dáng chính tổ chức ở đâu đó trong những câu chuyện, những ví dụ qua cuốn sách đầy bổ ích này để tìm được hướng đi đúng đắn nhất cho doanh nghiệp của bạn.

Cuốn sách này giống như một sơ đồ chỉ dẫn từng bước đi trên con đường lãnh đạo để bạn có thể đảm nhiệm cương vị mới nhanh chóng và hiệu quả trong những giai đoạn chuyển đổi quan trọng của sự nghiệp, cho dù đó là ở vị trí quản lý mới hay là vị trí Tổng giám đốc. Được viết bởi chuyên gia về sự chuyển đổi lãnh đạo Micheal Watkins, **90 ngày đầu tiên làm sếp** vạch ra những chiến lược đã được kiểm nghiệm qua thực tế - những chiến lược đã góp phần rút ngắn đáng kể thời gian người lãnh đạo mới cần có để đạt được thành công và ổn định.









Làm sao để ngăn "thảm họa"?

Hầu hết các thất bại trong kinh doanh – như thảm họa kỹ thuật, sự cố sản xuất, hay khủng hoảng truyền thông – đều được báo trước bởi những lần "cận nguy" mà hậu quả đáng lẽ vô cùng tồi tệ nếu không nhờ may mắn.

Catherine H. Tinsley

Robin L. Dillon

Peter M. Madsen

Tóm lược

VẤN ĐỀ

Hầu hết các thất bại trong kinh doanh – như thảm họa kỹ thuật, sự cố sản xuất, hay khủng hoảng truyền thông – đều được báo trước bởi những lần "cận nguy" mà hậu quả đáng lẽ vô cùng tồi tệ nếu không nhờ may mắn. Thảm họa tàu con thoi Columbia, thảm họa tràn dầu của BP, máy gia tốc bị kẹt của Toyota, hay ngay cả sự cố ăng ten của iPhone 4 – tất cả đều được báo trước qua những lần "cận nguy". Vấn đề là chúng lại thường bị bỏ qua – hoặc ngược lại, bị xem như là dấu hiệu cho thấy hệ thống vẫn đang làm việc tốt.

GIẢI PHÁP

Nguyên nhân của tình trạng này là do các nhà quản lý bị định kiến nhận thức che mắt. Bảy chiến lược có thể giúp các nhà quản lý nhận diện và học hỏi từ những lần cận nguy như sau: tăng cường cảnh giác khi phải chịu áp lực về thời gian hoặc chi phí, kiểm tra sai lệch trong quá trình thực hiện và tìm ra nguyên nhân cốt lõi, buộc người ra quyết định chịu trách nhiệm cho mỗi trường hợp cận nguy, lường trước tình huống xấu nhất, vạch trần bản chất những lần cận nguy dưới vỏ bọc thành công, và khen thưởng các cá nhân đưa vấn đề ra ánh sáng.

KHI NHẮC ĐẾN CÁC TRƯỜNG HỢP "CẬN NGUY", người ta lập tức liên tưởng đến những tình huống mà thiệt hại đáng lẽ đã tồi tệ hơn nhiều so với thực tế diễn ra; ví dụ như người lính cứu hỏa thoát khỏi tòa nhà đang cháy chỉ trong tích tắc trước khi nó đổ sụp, hoặc cơn lốc xoáy bất chợt đảo chiều trước khi ập vào thị trấn nằm trên đường đi của nó. Những sự kiện "thoát chết trong gang tấc" kiểu này khiến chúng ta rợn người và tìm cách rút ra bài học.

Nhưng có một loại cận nguy khác, thường gặp hơn và cũng nguy hiểm hơn nhiều. Chúng là những khuyết điểm nhỏ nhặt ít được chú ý, ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh hằng ngày dù không gây hại ngay lập tức. Mọi người có xu hướng hiểu nhầm hoặc bỏ qua các cảnh báo ngầm này, hoặc tồi tệ hơn, xem chúng như là dấu hiệu cho thấy hệ thống có sức bền và mọi thứ vẫn đang tốt đẹp. Tuy nhiên, những sự việc tưởng như vô hại đó thường là điềm báo; chỉ cần tình hình thay đổi một chút, hoặc vận may không đến kịp thời, khủng hoảng sẽ bùng phát.

Thảm họa tràn dầu của BP[1] là ví dụ điển hình cho những trường hợp cận nguy và hậu quả của việc hiểu sai chúng. Tháng 4 năm 2010, một vụ nổ khí gas đã xảy ra trong quá trình bơm xi măng vào giếng dầu Deepwater Horizon. Lửa bùng lên khiến 11 người thiệt mạng, làm sập giàn khoan và lượng dầu tràn ra ngấm vào tầng nước sâu lớn đến mức phải mất vài tháng để xử lý hậu quả. Nhiều quyết định sai lầm và điều kiện nguy hiểm góp phần dẫn đến thảm họa này như: thợ khoan đã dùng quá ít thiết bị để cố định ống dẫn, "bùn khoan" bôi trơn bị bỏ đi quá sớm, và các nhà quản lý đã nhận định sai kết quả kiểm tra quan trọng xác nhận rằng hydrocarbon rỉ ra từ giếng. Ngoài ra, thảm họa còn do BP quá tin tưởng vào phiên bản cũ của thiết bị phức hợp đảm bảo an toàn trong sự cố, vốn có uy tín lâu năm.

Vì sao Transocean (chủ sở hữu dàn khoan), các nhà lãnh đạo của BP, quản lý dàn khoan, và đội ngũ kỹ sư khoan dầu lại bỏ qua các dấu hiệu cảnh báo, mặc dù giếng dầu thường xuyên xảy ra trục trặc về kỹ thuật? Các nhân viên trên dàn khoan thậm chí còn gọi nó là "giếng địa ngục". Song dường như tất cả mọi người đều rơi vào tình trạng tự mãn sau một loạt những vụ cận nguy xảy ra trong ngành công nghiệp dầu khí – vốn không trở thành thảm họa nhờ vào may mắn. Thêm vào đó, ngày càng nhiều giếng dầu rất sâu được khai thác nhưng rất ít khi xảy ra thảm họa tràn dầu hoặc trường hợp tử vong. Mặc dù nhiều giếng dầu trong vịnh Mexico từng

1.. Tập đoàn dầu khí của Anh.

xảy ra hiện tượng nổ khí trong phạm vi nhỏ khi bơm xi măng (hàng chục vụ trong vòng hai thập kỷ); thế nhưng trong những trường hợp này, các yếu tố may mắn như hướng gió thuận lợi, không ai đang hàn ở gần lỗ rò... đã giúp ngăn không gây nổ. Mỗi trường hợp cận nguy này, thay vì gióng lên hồi chuông báo động về việc cấp thiết phải điều tra nguyên nhân, lại được xem là dấu hiệu cho thấy các phương pháp và quy trình an toàn hiện hữu "vẫn làm việc tốt".

Trong bảy năm gần đây, chúng tôi đã nghiên cứu những trường hợp cận nguy trong rất nhiều công ty thuộc các ngành công nghiệp khác nhau, từ viễn thông đến xe hơi, ở NASA, và trong các phòng thí nghiệm mô phỏng. Nghiên cứu đã cho thấy một quy luật: Nhiều trường hợp cận nguy báo trước thảm họa và khủng hoảng (diễn ra sau đó trên thực tế), nhưng hầu hết chúng bị bỏ qua hoặc nhận định sai. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, định kiến trong nhận thức đã che mắt các nhà quản lý sau các vụ cận nguy. Có hai định kiến ảnh hưởng đến khả năng đánh giá. Thứ nhất là "định kiến bình thường hóa", tức là xu hướng chấp nhận những điểm bất bình thường theo thời gian – đặc biệt là các nguy cơ. Tương tự trường hợp người công nhân sử dụng chiếc thang có một bậc bị hỏng; số lần trèo lên chiếc thang đó mà không xảy ra chuyện gì càng nhiều, anh ta càng cảm thấy an toàn. Sự bình thường hóa đó có thể dẫn đến thảm họa cho một tổ chức. Nhà xã hội học Diane Vaughan của trường Đại học Columbia đã đề cập đến cụm từ này trong cuốn *The challenger launch decision* (tạm dịch: *Người thách thức các quyết định*) để miêu tả thói quen khiến cho một lỗi kỹ thuật bất thường trên tàu con thoi dần được xem là rủi ro trong quá trình vận hành bình thường – và hậu quả là cái chết của toàn bộ phi hành đoàn. Sai lệch nhận thức thứ hai được gọi là "định kiến kết quả". Khi mọi người thấy rõ sự thành công, họ thường tập trung vào những gì đạt được hơn là quy trình phức tạp (thường không dễ dàng nhận ra) dẫn đến thành quả đó.

Nhận diện và học hỏi từ những lần cận nguy không đơn giản chỉ là vấn đề về mặt nhận thức; nó thực sự đối ngược với bản tính của con người. Trong bài viết này, chúng ta sẽ xem xét những trường hợp cận nguy và hé lộ cách các công ty tìm ra cũng như học hỏi kinh nghiệm từ chúng. Qua việc nhận biết bản chất thật của vấn đề – thất bại mang tính chỉ dẫn – các nhà quản lý có thể áp dụng nhiều bài học để cải thiện khả năng vận hành và tránh khỏi thảm họa.

NGUỒN GỐC CỦA KHỦNG HOẢNG

Trong một thử nghiệm, chúng tôi yêu cầu các sinh viên ngành kinh tế, nhân viên NASA và nhà thầu ngành công nghiệp vũ trụ đánh giá Chris – một quản lý dự án tưởng tượng, người đang giám sát quá trình phóng tàu vũ trụ không người lái. Do áp lực về thời gian, Chris đưa ra một loạt quyết định mà bỏ qua bước điều tra lỗi thiết kế tiềm tàng và đánh giá từ đồng nghiệp. Mỗi người tham gia được nhận một trong ba tình huống: Tàu vũ trụ được phóng đi suôn sẻ và có thể truyền tải dữ liệu về (kết quả thành công); ngay sau khi phóng, tàu vũ trụ gặp vấn đề do lỗi thiết kế, nhưng vì Mặt trời ngẫu nhiên thẳng hàng với tàu vũ trụ nên nó vẫn có thể truyền được dữ liệu về (kết quả cận nguy); tàu vũ trụ có vấn đề bởi lỗi thiết kế và vì Mặt trời không ngẫu nhiên thẳng hàng nên tàu không thể truyền được dữ liệu về và mất tích (kết quả thất bại).

Chris đã được đánh giá như thế nào? Những người tham gia thử nghiệm khen ngợi khả năng lãnh đạo, ra quyết định và vai trò tổng thể của Chris trong cả hai trường hợp thành công cũng như tình huống cận nguy – mặc dù thành công của trường hợp thứ hai rõ ràng là nhờ may mắn. Khi chứng kiến thành quả đạt được, mọi người thường cho rằng quá trình triển khai về cơ bản là vô cùng ấn tượng, ngay cả khi rõ ràng không phải thế; vì một câu nói

Lỗi tiềm ẩn thường tồn tại trong thời gian dài trước khi kết hợp với chất xúc tác để gây ra hậu quả trầm trọng.

phổ biến: "Bạn không thể tranh cãi với thành công." Trên thực tế, bạn có thể – và nên làm như thế.

Nghiên cứu cho thấy những thảm họa có tính tổ chức hiếm khi xuất phát từ một nguyên nhân đơn lẻ. Chúng khởi nguồn từ sự tương tác bất ngờ giữa nhiều lỗi nhỏ, thường có vẻ không quan trọng như lỗi của con người, lỗi kỹ thuật hoặc các quyết định tồi. Những sai sót tiềm ẩn này kết hợp với điều kiện xúc tác thuận lợi sẽ gây ra một hậu quả nặng nề. Việc để rò khí trong quá trình bơm xi măng vào giếng dầu trên giàn khoan chỉ là một lỗi nhỏ, nhưng chất xúc tác là trời lặng gió và thợ hàn đang làm việc gần chỗ rò rỉ. Kết hợp lại với nhau, chúng làm bùng lên một trận bão lửa chết chóc. Trường hợp cận nguy cũng bắt nguồn từ sai sót đầu tiên như vậy, nhưng thiếu điều kiện xúc tác thuận lợi nên chúng chỉ gây ra sự cố nhỏ, do đó không được phát hiện và bị bỏ qua.

Lỗi tiềm ẩn thường tồn tại trong thời gian dài trước khi kết hợp với chất xúc tác để gây ra hậu quả trầm trọng. Liệu điều kiện ngoại cảnh có biến một vụ cận nguy thành cuộc khủng hoảng hay không hoàn toàn là ngẫu nhiên; do vậy, khó mà dự đoán hay kiểm soát những điều kiện đó được. Thay vào đó, các công ty nên tập trung vào nhận diện và sửa chữa những sai sót tiềm tàng trước khi ngoại cảnh cho phép chúng gây ra khủng hoảng.

Trường hợp nổ giàn khoan dầu là minh họa tương đối khốc liệt. Thông thường, các sai sót tiềm ẩn và điều kiện xúc tác trong kinh doanh kết hợp với nhau sẽ tạo ra hậu quả ít kinh khủng hơn nhưng thiệt hại về kinh tế lại khá nghiêm trọng. Song đó là điều hoàn toàn có thể tránh được nếu chúng ta phát hiện từ sớm. Cùng xem xét ba ví dụ minh họa điển hình sau đây.

"QUẢ TÁO" HỎNG

Sau khi Apple ra mắt iPhone 4 vào tháng 6 năm 2010, khách hàng gần như ngay lập tức phàn nàn về việc các cuộc gọi bị ngắt quãng và tín hiệu mạng kém. Phản ứng đầu tiên của Apple là buộc tội người dùng cầm điện thoại không đúng cách, che mất ăng-ten ngoài, và khuyên họ "tránh kẹp chặt góc dưới bên trái". Khi người dùng đặt câu hỏi trên diễn đàn mạng, CEO Steve Jobs gửi e-mail phản bác và cho rằng việc cuộc gọi bị ngắt quãng "không phải là vấn đề". Cho rằng hành động của Apple là kiêu ngạo và xúc phạm, rất nhiều khách hàng đã bày tỏ sự bất bình qua các trang thông tin đại chúng và mạng xã hội. Một số còn thực hiện khởi kiện tập thể, trong đó cáo buộc Apple "gian lận bằng cách che giấu, cẩu thả, cố ý đưa thông tin sai và thiết kế lỗi". Cuộc khủng hoảng uy tín lên đến đỉnh điểm khi vào giữa tháng 7, tờ *Consumer Reports* từ chối giới thiệu iPhone 4 (mặc dù những phiên bản trước đây đã được tạp chí này khuyên dùng). Cuối cùng Apple cũng lùi bước, thừa nhận lỗi phần mềm, đưa ra bản cập nhật cho người dùng và thay thế vỏ iPhone để sửa lỗi ăng-ten.

Lỗi tiềm ẩn gây ra cuộc khủng hoảng này đã xuất hiện từ lâu. Như Jobs từng minh họa trong một cuộc họp báo, gần như tất cả điện thoại thông minh đều bị giảm tín hiệu khi người dùng chạm vào ăng-ten ngoài. Lỗi này đã tồn tại ở những chiếc iPhone đời trước, cũng như ở sản phẩm của các hãng cạnh tranh trong nhiều năm. Vấn đề tín hiệu của điện thoại thì đã rõ, các sai sót tiềm ẩn khác bắt đầu lộ diện khi cuộc khủng hoảng lên cao, đặc biệt là chiến dịch truyền thông lấp lửng tạo nên phản ứng dữ dội từ dư luận.

Việc khách hàng chịu đựng vấn đề này trong nhiều năm mà không có sự phàn nàn nào đáng kể không phải dấu hiệu của thành công mà là dự báo sự tiến triển của trạng thái cận nguy. Khi kết hợp với điều kiện thuận lợi – lời nhận xét mang tính khinh miệt và được trích dẫn rộng rãi của *Consume Report* cùng ảnh hưởng ngày càng lớn của phương tiện truyền thông – một cuộc khủng hoảng thực sự đã

xảy ra. Nếu nhìn nhận sự nhẫn nại của khách hàng như trường hợp cận nguy và chủ động sửa lỗi kỹ thuật, Apple đã có thể tránh được cuộc khủng hoảng này. Chúng tôi nghi ngờ rằng Apple đã không làm vậy, bởi định kiến bình thường hóa đã khiến vấn đề trục trặc ăng-ten trở thành điều hiển nhiên và được công chúng chấp nhận; và vì định kiến kết quả đã dẫn các nhà quản lý đến kết luận rằng việc không có phản hồi xấu từ phía khách hàng cho thấy chiến lược của họ rất tốt – chứ không phải chỉ do may mắn.

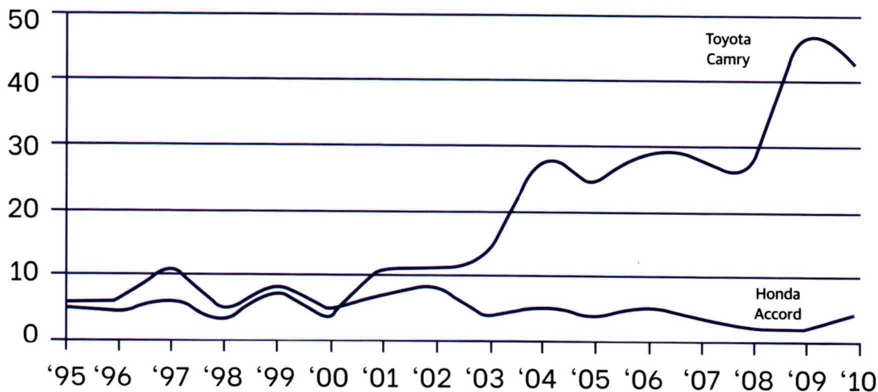
CẢNH BÁO TỐC ĐỘ

Ngày 28 tháng 8 năm 2009, Mark Saylor, cảnh sát tuần tra cao tốc California và ba thành viên trong gia đình đã thiệt mạng trong một vụ tai nạn thảm khốc sau khi chân ga chiếc xe Lexus của họ bị kẹt và đẩy vận tốc lên đến 120 dặm/giờ. Cuộc gọi đến 911 từ chiếc xe mất kiểm soát tốc độ lưu lại khoảnh khắc đáng sợ trước vụ va chạm được phát rộng rãi trên các bản tin và phương tiện truyền thông.

Tính đến lúc đó, Toyota – hãng sản xuất dòng xe Lexus – đã bỏ qua hơn 2.000 lời khiếu nại về sự tăng tốc ngoài ý muốn xảy ra đối với những chiếc ô tô của hãng từ năm 2001. Bi kịch nhà Saylor buộc tập đoàn này phải nghiêm túc điều tra vấn đề. Cuối cùng, Toyota phải thu hồi hơn 6 triệu chiếc xe vào cuối năm 2009, đầu năm 2010; tạm thời ngừng sản xuất và bán 8 mẫu xe, chịu thiệt hại ước tính 2 tỷ đô-la ở

VẤN ĐỀ CHÂN GA CỦA TOYOTA

Lỗi trong quy trình sản xuất hoặc thiết kế thường bị bỏ qua, ngay cả khi những tín hiệu cảnh báo nguy cơ vô cùng rõ ràng. Càng nhiều lỗi nhỏ xảy ra mà không gây thảm họa càng khiến các nhà quản lý tự tin về sản phẩm của mình.



Nguồn: Cơ quan An toàn Giao thông Quốc gia

riêng khu vực Bắc Mỹ và danh tiếng bị tổn hại ở mức độ không đo lường được.

Những lời phàn nàn về khả năng tăng tốc hay kiểm soát tốc độ của xe xảy ra vô cùng phổ biến ở các hãng sản xuất ô tô. Theo Cơ quan An toàn Giao thông Quốc gia Hoa Kỳ (National Highway Traffic Safety Administration), trong hầu hết trường hợp, vấn đề nằm ở người lái chứ không phải ở chiếc xe. Tuy nhiên, bắt đầu từ năm 2001, vào khoảng thời gian Toyota giới thiệu thiết kế máy gia tốc mới, khiếu nại về vấn đề tăng tốc trong dòng xe Toyota tăng mạnh so với các dòng xe khác. Toyota đã có thể tránh được cuộc khủng hoảng nếu hãng ghi nhận sai sót này và nhận ra bản chất của hàng nghìn lời phàn nàn đó chính là những lần cận nguy. Trong trường hợp này cũng vậy, bình thường hóa các sai lệch và định kiến kết quả, cùng với những yếu tố khác đã che đi dấu hiệu quan trọng của những lần cận nguy đó. Chỉ khi điều kiện xúc tác xuất hiện – vụ tai nạn của nhà Saylor và cơn bão dư luận – các sai sót tiềm ẩn mới bùng lên thành một cuộc khủng hoảng.

NGÀY ĐEN TỐI CỦA JETBLUE

NĂM 2000, hãng hàng không JetBlue Airways đã áp dụng một phương pháp khá hiệu quả để đối phó với trường hợp thời tiết xấu, qua đó ít hủy chuyến hơn hẳn các hãng hàng không khác. Phi công được chỉ đạo rời khu vực đỗ càng sớm càng tốt kể cả trong điều kiện thời tiết cực đoan để tiến ra đường băng chờ đến lượt mình cất cánh – ngay cả khi điều đó có nghĩa chiếc máy bay chứa đầy hành khách sẽ phải chờ trên đường băng trong một khoảng thời gian nhất định. Trong vài năm, cách làm này có vẻ hiệu quả. Thời gian chờ trên đường băng không quá dài, hầu hết hành khách đều có thể chấp nhận được. Nhưng đây là một chiến lược nguy hiểm, gia tăng nguy cơ làm khách hàng mắc kẹt lâu hơn nếu điều kiện thời tiết đột ngột xấu đi.

Khủng hoảng xảy ra đúng ngày 14 tháng 2 năm 2007. Một trận bão tuyết kinh khủng ập vào New York làm tê liệt phần lớn sân bay quốc tế John F. Kennedy, nhưng không hãng hàng không nào bị ảnh hưởng nhiều như JetBlue, bởi phi công lúc này bị mắc kẹt trên đường băng (theo đúng nghĩa đen, vì trong một vài trường hợp, bánh máy bay bị đóng băng) không thể quay lại. Hành khách trên một số máy bay bị kẹt lại 11 tiếng đồng hồ trong cabin nóng nực, bốc mùi hôi với lượng thức ăn và nước uống hạn chế. Giới truyền thông trút sự giận dữ lên đầu người chịu trách nhiệm cho sự vụ này, ông David Neeleman, CEO của hãng JetBlue, người sau đó đã thừa nhận trên đài CNBC: "Thực sự chúng tôi đã xử lý việc này rất tệ." Hãng phải hủy hơn 250 trên tổng số 505 chuyến bay ngày hôm đó – một con số cao hơn nhiều so với tất cả các hãng khác. Jetblue cũng thiệt hại hàng triệu đô-la và mất đi lòng tin vô giá từ khách hàng.

Đối với JetBlue, mỗi chuyến bay cất cánh trong điều kiện thời tiết xấu trước đây đều là một lần cận nguy. Do hãng hết lần này đến lần khác tránh được hậu quả do chính nguy cơ này tạo ra, nên ngay cả những nhà quản lý từng bày tỏ quan ngại về cách xử lý tình trạng chậm chuyến cũng bị ru ngủ và trở nên yên tâm, ngay cả khi số lượng chuyến bị chậm giờ tăng lên. Thật vậy, số lượng chuyến bay bị hoãn từ hai giờ đồng hồ trở lên vì lý do thời tiết của hãng JetBlue gần như tăng gấp ba lần từ năm 2003 đến năm 2007, trong khi tỷ lệ này vẫn giữ ở mức tương đối ổn định với các hãng hàng không lớn khác của Mỹ.

Thay vì nhận thấy sự gia tăng đáng kể số chuyến bay bị hoãn đồng nghĩa với nguy cơ ngày càng cao, các nhà quản lý JetBlue chỉ nhìn vào số lượng những chuyến bay cất cánh thành công. Khi gặp điều kiện xúc tác thuận lợi – trong trường hợp này là cơn bão tuyết dữ dội – sai sót tiềm ẩn trên mới trở thành khủng hoảng.

Trong môi trường làm việc dưới áp lực lớn, các nhà quản lý cần hiểu rằng định kiến kết quả có thể làm lung lay con người bằng cách khiến họ trở nên dễ bình thường hóa các sai lệch và tự cho rằng quyết định mình đưa ra là đúng đắn.

NHẬN DIỆN VÀ PHÒNG TRÁNH NHỮNG LẦN "CẬN NGUY"

Nghiên cứu của chúng tôi gợi ý bảy chiến lược có thể giúp các tổ chức nhận ra những lần cận nguy và xử lý tận gốc các sai sót tiềm ẩn đằng sau chúng. Một trong những tổ chức đang phát triển chương trình này trên quy mô sâu rộng là NASA – tổ chức vốn nhận ra mối liên quan của những lần cận nguy khá chậm.



ĐỀ PHÒNG ÁP LỰC LỚN

Áp lực đạt được các mục tiêu như thời gian, chi phí giới hạn, hoặc mục tiêu sản xuất càng lớn, nhà quản lý càng dễ bỏ qua các dấu hiệu cận nguy hoặc nhìn nhận chúng như tín hiệu của một quyết định đúng đắn. Việc các nhà quản lý của BP biết rõ công ty phát sinh chi phí 1 triệu đô-la một ngày trong hợp đồng thuê dàn khoan và phí nhà thầu chắc chắn góp phần làm họ không nhận ra những dấu hiệu cảnh báo.

Ảnh hưởng từ áp lực lớn cũng góp phần vào thảm họa tàu con thoi Columbia: Bọt cách nhiệt từ thùng nhiên liệu ngoài rơi xuống đã phá hỏng cánh của con tàu trong quá trình phóng, khiến con tàu vỡ tung khi đi vào khí quyển Trái đất. Các nhà quản lý nhận thức được vấn đề bọt cách nhiệt ngay từ khi chương trình xây dựng tàu con thoi bắt đầu triển khai và bày tỏ sự quan tâm, nhưng sau hàng chục chuyến bay không gặp sự cố gì nghiêm trọng, họ bắt đầu xếp vấn đề về bọt cách nhiệt vào lĩnh vực bảo dưỡng – chứ không phải một trường hợp cận nguy. Việc "bình thường hóa yếu tố bất thường" kinh điển này càng trầm trọng hơn do áp lực chính trị rất lớn mà tổ chức phải chịu trong thời điểm hoàn thành phần trọng tâm của Trạm Không gian Vũ trụ Quốc tế. Các nhà quản lý biết rằng trì hoãn việc phóng tàu con thoi sẽ kéo lùi tiến độ của dự án trạm không gian.

Mặc dù đã xuất hiện lo ngại về vấn đề bọt cách nhiệt sau khi xảy ra một trường hợp cận nguy cụ thể dẫn đến một cuộc điều tra, tàu Columbia vẫn được phóng. Theo Ủy ban Điều tra Tai nạn Columbia (Columbia Accident Investigation Board): "Áp lực phải phóng tàu theo đúng lịch trình đã tạo ra bầu không khí dễ dàng chấp nhận thay vì đào sâu nghiên cứu hiệu suất hoạt động của các bộ phận và hệ thống."

Các nghiên cứu tâm lý cho thấy khi phải đưa ra quyết định dưới áp lực, mọi người thường có xu hướng dựa vào kinh nghiệm, còn được gọi là "quy tắc ngón tay cái[1]", do đó dễ bị các định kiến ảnh hưởng hơn. Trong môi trường làm việc dưới áp lực lớn, các nhà quản lý cần hiểu rằng định kiến kết quả có thể làm lung lay con người bằng cách khiến họ trở nên dễ bình thường hóa các sai lệch và tự cho rằng quyết định mình đưa ra là đúng đắn. Các tổ chức nên khuyến khích, hoặc thậm chí yêu cầu nhân viên xem xét lại quyết định của mình trong giai đoạn phải chịu áp lực và tự đặt câu hỏi: "Nếu có thêm thời gian và nguồn lực, liệu tôi có đưa ra quyết định tương tự không?"



HỌC HỎI TỪ NHỮNG SAI SÓT

Hai cuộc khủng hoảng của Toyota và JetBlue cho thấy phản ứng của các nhà quản lý trước một vài khía cạnh lệch chuẩn trong quá trình vận hành thường là do họ tự phân loại chúng thành *rủi ro trong mức chấp nhận được*. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy trong những trường hợp đó, người ra

1. Rules of thumb – Phương pháp đo lường hoặc đánh giá một cách thô sơ.

Các nhà quản lý nên đối chiếu với tiêu chuẩn để tìm ra lỗi trong quá trình vận hành và kiểm tra xem có lý do chính đáng nào để chấp nhận mức nguy hiểm đó không.

quyết định có thể nhận thức rõ ràng về xác suất nguy hiểm do các sai số tạo ra, nhưng lại không chú tâm đến nó.

Quay lại với thử nghiệm chương trình không gian, chúng tôi yêu cầu người tham gia điều khiển phương tiện thám hiểm sao Hỏa trong một nhiệm vụ mô phỏng. Mỗi buổi sáng, họ nhận được dự báo thời tiết và quyết định có tiếp tục di chuyển hay không. Ngày thứ hai, họ được cho biết có 95% xác suất xảy ra bão cát nghiêm trọng – 40% khả năng sẽ làm hỏng hoàn toàn bánh xe. Một nửa số người tham gia được thông báo rằng trước đây phương tiện đã vận hành an toàn trong bão cát (nghĩa là nó không bị tổn hại gì từ những lần cận nguy trước); nửa còn lại không biết gì về thông tin này. Khi đưa ra quyết định có nên mạo hiểm hay không, 3/4 số người trong nhóm biết về những lần cận nguy chọn tiếp tục đi, trong khi con số này ở nhóm còn lại là 13%. Cả hai nhóm đều biết, và đã xác nhận rằng họ biết khả năng thất bại là 40% – nhưng nhóm nắm được thông tin về những trường hợp cận nguy lại cảm thấy không có gì phải lo lắng với con số này.

Các nhà quản lý nên đối chiếu với tiêu chuẩn để tìm ra lỗi trong quá trình vận hành và kiểm tra xem có lý do chính đáng nào để chấp nhận mức nguy hiểm đó không. Những câu hỏi đưa ra có thể là: Chúng ta có luôn thoải mái với tỷ lệ rủi ro này không? Biện pháp đối phó với rủi ro này có thay đổi theo thời gian không?



KHÁM PHÁ NGUYÊN NHÂN GỐC RỄ

Khi nhận ra sai sót, phản ứng thường thấy của các nhà quản lý là giải quyết triệu chứng chứ không đi tìm nguyên nhân gốc rễ. Phản ứng của Apple khi xử lý trục trặc ăng-ten là đề nghị khách hàng đổi cách cầm iPhone. NASA cũng phải trả giá đắt cho bài học này trong nhiệm vụ tàu quỹ đạo thăm dò khí hậu sao Hỏa năm 1998. Trong quá trình bay đến sao Hỏa, tàu vũ trụ đi chệch khỏi lịch trình bốn lần; mỗi lần như vậy các nhà quản lý đều điều chỉnh lại quỹ đạo chứ không điều tra nguyên nhân chệch hướng. Khi con tàu trị giá 200 triệu đô-la đến được sao Hỏa, thay vì đi vào quỹ đạo, nó vỡ tan ngay trong không trung. Chỉ khi đó NASA mới tìm ra lỗi tiềm ẩn – các lập trình viên đã sử dụng đơn vị đo lường của Anh thay vì đơn vị chuẩn trong phần mềm mã hóa. Chỉnh lại quỹ đạo chỉ có thể giải quyết vấn đề trước mắt chứ không tìm được nguyên nhân sâu xa bên trong. Thành công ngay thời điểm đó khiến những người ra quyết định nghĩ rằng trục trặc kỹ thuật đã được giải quyết thỏa đáng.

Ngành chăm sóc sức khỏe đã có những bước tiến vượt bậc trong việc học tập từ những lần cận nguy và biến điều đó thành kiểu mẫu cho các ngành khác. Mọi người được khuyến khích báo cáo lại các sai sót và những vụ cận nguy để rút ra bài học kinh nghiệm. Ví dụ, một bài viết trong tờ *Today's Hospitalist* mô tả một vụ cận nguy ở bệnh viện Delnor – Community tại Geneva, bang Illinois. Hai bệnh nhân trong cùng một phòng bệnh có họ giống nhau và được kê hai loại thuốc có tên na ná nhau – Cytotec và Cytoxan. Do đó, một y tá suýt giao nhầm thuốc cho bệnh nhân. May mắn thay, cô đã kịp thời nhận ra và báo cáo chi tiết lại vụ việc. Bệnh viện lập tức tiến hành tách phòng và đưa ra quy định sau này không được đưa bệnh nhân có tên giống nhau vào cùng phòng bệnh.



YÊU CẦU TRÁCH NHIỆM GIẢI TRÌNH

Ngay cả khi đã ý thức được về những lần cận nguy, mọi người vẫn đánh giá thấp mức độ quan trọng của chúng. Một cách để hạn chế nguy hiểm tiềm

tàng này là yêu cầu nhà quản lý giải trình cho đánh giá của họ về những tình huống dạng này.

Quay lại với Chris, nhân vật quản lý giả tưởng, người đã bất cẩn trong nhiệm vụ thám hiểm không gian mà anh ấy đang giám sát. Người tham gia thử nghiệm đều đánh giá cao Chris trong cả hai trường hợp thành công lẫn cận nguy. Họ dường như không nhận ra cận nguy trên thực tế có nghĩa là thảm họa suýt xảy ra. Trong phần tiếp theo của nghiên cứu này, chúng tôi yêu cầu một nhóm các nhà quản lý và nhà thầu giải trình đánh giá của họ về Chris cho cấp trên. Biết mình phải có trách nhiệm về câu trả lời, họ xem xét vụ việc cận nguy của Chris với con mắt nghiêm khắc như khi anh ấy thất bại. Họ nhận ra một điều là thay vì được biểu dương vì đã làm tốt công việc của mình, Chris chỉ đơn thuần là "may mắn" khi tránh được thảm họa.



5 XEM XÉT NHỮNG TRƯỜNG HỢP XẤU NHẤT

Trừ khi được yêu cầu, mọi người thường không nghĩ đến những hậu quả xấu có thể xuất hiện từ những lần cận nguy. Ví dụ, các nhà quản lý Apple biết về vấn đề ăng-ten của iPhone nhưng có lẽ không hình dung ra phản ứng của khách hàng có thể mạnh mẽ đến mức nào. Nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng nếu xem xét đến trường hợp xấu nhất, họ đã có thể ngăn chặn cuộc khủng hoảng.

Trong một nghiên cứu, chúng tôi nói với những người tham gia rằng giả sử một cơn bão có 30% khả năng đi qua nhà của họ, họ có sơ tán không? Cũng như trong nghiên cứu về phương tiện thám hiểm trên sao Hỏa, những người được báo rằng họ đã thoát khỏi cơn bão trong những lần trước có xu hướng muốn thử vận may (có nghĩa là ở lại). Thế nhưng, khi chúng tôi khuyên người tham gia rằng giả sử ngôi nhà của họ đã thoát nạn những lần trước nhưng ngôi nhà của người hàng xóm lại bị một cái cây đổ vào, họ bèn nhìn sự việc dưới một con mắt khác và nhiều người chọn sơ tán hơn. Kiểm tra cẩn thận các sự kiện sẽ giúp mọi người phân biệt giữa cận nguy và thành công, và họ sẽ điều chỉnh lại quyết định của mình.

Các nhà quản lý thuộc Phòng Kinh doanh của hệ thống siêu thị Walmart hiểu rõ điều này. Vài năm trước khi xảy ra cơn bão Katrina, họ đã đánh giá cẩn thận những lần mà cửa hàng và cơ sở suýt bị bão

Tình huống cận nguy và thất bại quy mô nhỏ

Những trường hợp cận nguy có mối liên hệ với công việc hằng ngày của quản lý ở tất cả các cấp, tuy nhỏ nhưng vẫn để lại hậu quả. Ví dụ, nghiên cứu về an toàn lao động ước tính rằng cứ 1.000 ca cận nguy lại có một tai nạn gây nên thương tích nghiêm trọng hoặc chết người; ít nhất 10 vụ gây ra thương tích nhẹ và 30 vụ gây thiệt hại về tài sản. Nhận diện những lần cận nguy và các sai sót tiềm ẩn có thể loại bỏ những vấn đề lặt vặt đang làm xao lãng tổ chức và xói mòn tài nguyên.

Hãy tưởng tượng một nhân viên có chuyên môn giỏi nhưng thường xuyên chậm thời hạn và đến muộn trong các cuộc họp với khách hàng. Mỗi dự án chậm trễ, mỗi lần đến muộn là một lần cận nguy; nhưng bằng cách giải quyết vấn đề trên bề nổi – biện hộ cho nhân viên đó theo nhiều cách khác nhau – người quản lý vẫn có thể dập tắt sự khiếu nại của khách hàng. Tuy nhiên, điều này cũng có nghĩa là họ đã tạo điều kiện cho một sự xói mòn nhỏ nhưng đáng kể trong sự hài lòng của khách hàng, tính đoàn kết của nhóm, cùng độ chuyên nghiệp của tổ chức. Và cuối cùng, "giọt nước làm tràn ly", hậu quả họ phải gánh sẽ trầm trọng hơn nhiều – điều lẽ ra đã có thể tránh được nếu nhà quản lý chú ý đến những lần cận nguy. Tổ chức không cần phải đối mặt với nguy cơ nghiêm trọng như tràn dầu để nhìn ra cái lợi trong việc phơi bày các trường hợp cận nguy và xác định nguyên nhân gốc rễ của chúng.

Lãnh đạo của tất cả tổ chức nên khen thưởng công khai nhân viên của mình vì đã phát hiện ra lỗi tiềm ẩn – bao gồm cả sai sót của chính họ.

càn quét qua trước đó, rồi dựa vào đó lên kế hoạch đối phó trong trường hợp cơn bão tấn công thẳng vào khu vực đô thị, nơi tập trung nhiều cửa hàng của Walmart. Một vài ngày trước khi bão Katrina đổ bộ vào Louisiana, công ty tăng số lượng nhân viên ở trung tâm điều hành khẩn cấp từ 6-10 người lên hơn 50 người, dự trữ thức ăn, nước uống và nguồn cung cấp khẩn cấp trong các nhà kho. Học hỏi kinh nghiệm từ những lần cận nguy trước đó, cách Walmart đối phó với thảm họa thiên nhiên nổi trội hơn hẳn so với các quan chức địa phương và liên bang. Cảnh sát trưởng Harry Lee của Jefferson Parish nói: "Nếu chính phủ Mỹ có thể làm được giống như Walmart, chúng ta đã không rơi vào cuộc khủng hoảng này."



6 ĐÁNH GIÁ TỪNG GIAI ĐOẠN

Khi mọi chuyện trở nên xấu đi, các nhà quản lý thường mổ xẻ vấn đề để xác định nguyên nhân và ngăn nó tái diễn. Khi mọi chuyện suôn sẻ, hiếm có người xem xét lại thành công để rút kinh nghiệm. Vì nhìn có thể giống thành công nên các trường hợp cận nguy thường thoát khỏi sự đánh giá nghiêm túc và xuyên suốt.

Edward Rogers, Giám đốc Tri thức tại Trung tâm Vũ trụ Goddard của NASA, đã lập ra quy trình "dừng lại và học hỏi", trong đó các nhóm sẽ thảo luận những gì rút ra được sau mỗi mốc quan trọng của dự án. Họ không chỉ kiểm soát rủi ro mà còn đánh giá thành quả đạt được cùng các quyết định đưa ra trong suốt quá trình làm việc. Bằng cách kiểm tra nghiêm túc các dự án trong khi đang thực hiện, họ tránh được định kiến kết quả và có khả năng nhìn thấy bản chất thật sự của những lần cận nguy. Những buổi họp được nối tiếp bằng các cuộc hội thảo chia sẻ kiến thức cùng nhiều nhóm làm việc. Những trung tâm khác của NASA, bao gồm Phòng Thí nghiệm Động cơ Phản lực (Jet Propulsion Laboratory) quản lý chương trình nghiên cứu sao Hỏa cũng bắt đầu chu trình tương tự. Theo Rogers, hầu hết dự án áp dụng phương pháp "dừng lại và học hỏi" đã phát hiện những lần cận nguy – thường là lỗi thiết kế mà chưa ai nhận ra. "Hầu như tất cả rủi ro xảy ra ở NASA đều bắt nguồn từ một loạt dấu hiệu nhỏ mà không được phát hiện kịp thời vào thời điểm quan trọng," ông nói.



7 PHẦN THƯỞNG CHO NGƯỜI NHẬN LỖI

Cần sự cảnh giác của cả tổ chức để nhìn ra và ngăn chặn những tình huống cận nguy, nhưng không gì có thể ngăn chặn sự thất bại nếu mỗi người không có động lực – hoặc tệ hơn, cảm thấy không tự tin để làm điều đó. Trong nhiều tổ chức, nhân viên có lý do để giữ im lặng về các sai sót và thất bại. Trong hoàn cảnh như vậy, những nghi vấn cũng được họ giấu kín cho riêng mình.

Hai nhà khoa học chính trị Martin Landau và Donald Chisholm đã mô tả trường hợp tương tự, mặc dù bối cảnh xảy ra trên boong một con tàu chiến nhưng bất kỳ tổ chức nào cũng có thể nhìn thấy điểm tương đồng của mình trong đó. Một thủy thủ trên tàu sân bay phát hiện ra mình đã làm mất công cụ trên tàu trong khi tập trận. Anh biết công cụ này có thể gây nên thảm họa nếu bị hút vào trong động cơ phản lực, và anh cũng biết rằng việc thừa nhận sai sót của mình có thể khiến cuộc tập trận phải dừng lại, còn bản thân có khả năng sẽ bị phạt. Chừng nào công cụ đó còn chưa được tìm thấy, mỗi lần cất cánh và hạ cánh thành công là một lần cận nguy – một kết quả may mắn. Anh đã báo cáo sai sót này lên cấp trên, buổi diễn tập được dừng lại, tất cả máy bay trên không được điều

hướng trở lại căn cứ trên đất liền, với chi phí tương đối tốn kém.

Không những không bị trách phạt, người thủy thủ còn được cấp trên khen thưởng vì đã dũng cảm báo cáo. Lãnh đạo của tất cả tổ chức nên khen thưởng công khai nhân viên của mình vì đã phát hiện ra lỗi tiềm ẩn – bao gồm cả sai sót của chính họ.

Hai tác nhân khiến việc học hỏi từ những lần cận nguy trở nên khó khăn: định kiến nhận thức khiến chúng ta khó nhận ra, ngay cả khi chúng hiện hữu. Bên cạnh đó, các nhà lãnh đạo thường không nhận thức được tầm quan trọng từ các trường hợp cận nguy. Vì vậy, họ đa phần không nhận ra và sửa chữa được lỗi tiềm ẩn ngay cả khi chi phí phải trả rất thấp – và bỏ lỡ cơ hội điều chỉnh trước khi thảm họa ập xuống. Bản thân xu hướng này là một thất bại mang tính tổ chức – thất bại trong việc học hỏi từ dữ liệu "rẻ". Phát hiện ra những lần cận nguy và giải quyết nguyên nhân gốc rễ là một trong những hạng mục đúng đắn nhất mà tổ chức có thể đầu tư vào.


CATHERINE H. TINSEY là Giáo sư Quản lý kiêm Giám đốc Học thuật của chương trình Thạc sĩ điều hành về Lãnh đạo tại trường Kinh doanh McDonough, Đại học Georgetown.


ROBIN L. DILLON là đồng nghiệp của Catherine tại trường Kinh doanh McDonough, từng là Chuyên gia Phân tích rủi ro và Quản lý dự án.


PETER M. MADSEN là Tiến sĩ của Đại học California Berkeley (UC Berkeley), chuyên ngành nghiên cứu hành vi tổ chức. Các công trình của ông tập trung đa dạng vào cách tổ chức đối mặt với thất bại và bài học rút ra.





"Thay máu" nền văn hóa không quyết đoán

Nguyên nhân lớn nhất khiến công ty hoạt động kém hiệu quả là thất bại trong việc vận hành.

Ram Charan



TRONG BUỔI HỌP ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ KINH DOANH, một nhân viên đưa ra phương án đề xuất dài vài chục trang trình bày về khoản đầu tư lớn cho sản phẩm mới. Khi anh ta kết thúc, cả phòng họp yên lặng. Mọi người nhìn nhau, chờ đợi ai đó bắt đầu cuộc thảo luận. Nhưng không một ai lên tiếng – cho đến khi sếp đưa ra ý kiến.

Cuối cùng, vị CEO phá vỡ sự im lặng bằng cách đặt một vài câu hỏi hoài nghi để chứng tỏ rằng

bản thân đang thẩm định vấn đề. Nhưng rõ ràng, ông đã quyết định sẽ ủng hộ dự án. Những thành viên khác trong cuộc họp nhanh chóng hùa vào cho đủ nghĩa vụ với những bình luận tích cực. Nhìn vào các nhận xét, dường như tất cả mọi người trong cuộc họp đều ủng hộ.

Nhưng đừng vội tin vào vẻ bề ngoài. Vị trưởng bộ phận có liên quan lo ngại rằng sản phẩm mới sẽ giành mất nguồn lực của phòng mình. Phó Giám đốc Bộ phận sản xuất nghĩ rằng dự báo doanh thu năm đầu tiên quá lạc quan và kết quả sẽ là một nhà kho đầy hàng tồn. Những người còn lại thờ ơ vì không thấy bản thân hưởng lợi gì từ dự án này. Nhưng không ai biểu lộ ra bên ngoài suy nghĩ thật của mình, và cuộc họp kết thúc mà không đi đến kết quả cụ thể nào. Vài tháng sau, dự án dần dần chết nghẹt với một loạt chiến lược, ngân sách và bản đánh giá hoạt động. Không biết ai là người chịu trách nhiệm cho "cái chết" này, nhưng rõ ràng cảm xúc thật sự của mọi người trong phòng họp trước đó đối ngược hẳn với sự đồng thuận họ thể hiện ra bên ngoài.

Với tư cách là cố vấn cho các tổ chức lớn, tôi đã chứng kiến rất nhiều trường hợp, sự im lặng và bỏ ngỏ trong việc đưa ra kết luận dẫn đến quyết định sai lầm. Chúng "sai lầm" vì tính "bất khả thi" trong quá trình thực hiện, gây ra bởi những yếu tố và sự trì trệ không thể diễn tả bằng lời. Sau 25 năm quan sát, tôi đi đến kết luận rằng những trường hợp này có điểm chung – đó là sự thất bại trong quá trình tương tác giữa các cá nhân để tạo nên thành quả. Những người chịu trách nhiệm ra quyết định và thực thi không có sự kết nối với nhau. Chịu ảnh hưởng tiêu cực bởi tính chất của hệ thống phân cấp, bị giới hạn bởi vấn đề hình thức và sự thiếu tin tưởng, họ đưa ra ý kiến một cách cứng nhắc và không có niềm tin. Thiếu gắn kết về cảm xúc, những người chịu trách nhiệm hoàn thành công việc đã không hành động một cách dứt khoát.

Các sai lệch trong tương tác hiếm khi tồn tại độc lập. Trong đa số trường hợp, chúng điển hình cho cách các quyết định lớn và nhỏ được hoặc không được đưa ra trong cả công ty. Việc không có khả năng hành động quyết đoán bắt nguồn từ văn hóa của công ty và nhân viên cho rằng điều đó dường như không thay đổi được.

Từ khóa quan trọng ở đây là "dường như", vì thật ra, các nhà lãnh đạo tạo ra nền văn hóa do dự thiếu quyết đoán thì chính họ cũng có thể phá vỡ nó. Công cụ chính để loại bỏ trở ngại này là sự tương tác giữa mọi người – các

cuộc đối thoại. Thông qua đó, các giả thiết sẽ bị thử thách hoặc không, thông tin được chia sẻ hoặc giấu kín, bất đồng quan điểm được thảo luận hoặc bị nhấn chìm. Đối thoại là yếu tố cơ bản trong công việc của một tổ chức. Chất lượng của đối thoại quyết định cách mọi người tập hợp và xử lý thông tin, cách họ ra quyết định, cách họ cảm thấy về nhau và về kết quả của những quyết định này. Đối thoại có thể đưa đến những ý tưởng mới và đóng vai trò thúc đẩy như một lợi thế cạnh tranh. Nó là yếu tố quan trọng nhất làm nền tảng cho năng suất và sự phát triển của lao động tri thức. Thật vậy, giọng điệu và nội dung của cuộc đối thoại định hình hành vi và niềm tin của mọi người – hay nói cách khác là văn hóa doanh nghiệp – nhanh hơn và bền vững hơn bất kỳ biện pháp khen thưởng, cải tổ cấu trúc hay tầm nhìn chiến lược nào tôi từng chứng kiến.

Để phá vỡ thói quen do dự, người lãnh đạo cần tạo ra sự trung thực trí tuệ và tin vào sự kết nối giữa mọi người. Bằng cách tận dụng và biến từng lần gặp mặt nhân viên thành cơ hội đối thoại cởi mở, chân thành và quyết đoán, nhà lãnh đạo có thể xốc lại tinh thần chung trong toàn tổ chức.

Nhưng đó mới là bước đầu. Để thay đổi văn hóa do dự, các nhà lãnh đạo cũng cần đảm bảo đối thoại trung thực trở thành cốt lõi của hoạt động mang tính đoàn thể trong doanh nghiệp – những cuộc họp ban chấp hành, đánh giá ngân sách và chiến lược cùng những tình huống khác trong quá trình làm việc. Các cơ chế này tạo nên nền tảng. Được kết nối chặt chẽ và thực hiện nhất quán, chúng vạch ra ranh giới trách nhiệm giải trình rõ ràng để đi đến các quyết định và đảm bảo thi hành.

Theo sát và phản hồi là bước cuối cùng để tạo nên văn hóa quyết đoán. Những nhà lãnh đạo thành công sử dụng công cụ phản hồi trung thực để khen thưởng các cá nhân đạt thành tích tốt, kèm cặp những người đang gặp khó khăn với công việc và định hướng lại hành vi cản trở sự tiến bộ của tổ chức.

Tóm lại, các nhà lãnh đạo có thể thiết lập văn

Tóm lược

VẤN ĐỀ

Nguyên nhân lớn nhất khiến công ty hoạt động kém hiệu quả là thất bại trong việc vận hành. Theo tác giả Ram Charan, những thất bại như vậy thường bắt nguồn từ sai lầm trong giao tiếp cá nhân. Và các sai lệch này hiếm khi tồn tại độc lập. Thường xuyên hơn, chúng là điển hình của cách mà các quyết định lớn và nhỏ được (hoặc không được) đưa ra trong cả tổ chức. Việc không có khả năng hành động quyết đoán bắt nguồn từ văn hóa của công ty.

GIẢI PHÁP

Các nhà lãnh đạo tạo ra sự do dự, và họ có thể phá vỡ nó bằng cách thực hiện ba việc sau: Thứ nhất, họ phải tạo ra sự trung thực trí tuệ (intellectual honest) trong mối quan hệ giữa mọi người. Thứ hai, họ phải đảm bảo cơ chế hoạt động tập thể – các cuộc họp, đánh giá và những tình huống khi mọi người tiến hành giao dịch công việc – lấy yếu tố đối thoại trung thực làm cốt lõi. Thứ ba, người lãnh đạo phải đảm bảo việc tận dụng thông tin phản hồi và các hoạt động theo sát để thưởng cho những người đạt thành tích cao, đưa ra bài học cho nhân viên yếu kém hơn, và chặn đứng những người có hành vi cản trở sự phát triển của tổ chức.

Thông qua việc thực hiện ba cách tiếp cận này và biến mọi dịp gặp gỡ thành những cuộc đối thoại cởi mở và thành thật, các nhà lãnh đạo có thể xốc lại tinh thần chung cho tổ chức, chuyển từ trạng thái tê liệt sang hành động.

hóa hành động quyết đoán bằng cách chú ý đến cuộc đối thoại của chính mình, cẩn thận đề ra cơ chế hoạt động tập thể, theo sát và phản hồi thích hợp cho từng giai đoạn.

TẤT CẢ BẮT ĐẦU TỪ ĐỐI THOẠI

Nghiên cứu về những công ty thành công thường tập trung vào sản phẩm, mô hình kinh doanh hoặc các thế mạnh hoạt động như: hệ điều hành chinh phục thế giới Windows của Microsoft, sự linh hoạt trong sản phẩm của Dell, năng lực vận chuyển vượt trội của Walmart,... Nhưng sản phẩm và thế mạnh hoạt động không phải yếu tố phân biệt tổ chức thành công với các tổ chức khác vì chúng có thể bị vay mượn hoặc bắt chước. Thứ không thể bị sao chép dễ dàng là các cuộc đối thoại quyết đoán, cơ chế điều hành mạnh mẽ cùng mối liên kết của chúng với phản hồi và theo sát. Những yếu tố này tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững nhất của một tổ chức, và chúng phụ thuộc rất nhiều vào tính chất cuộc đối thoại của nhà lãnh đạo.

Nhận diện một cuộc đối thoại quyết đoán dễ dàng hơn là định nghĩa nó. Đó là cuộc đối thoại khuyến khích sự nhạy bén, sáng tạo và liên kết những ý tưởng có vẻ không mấy liên quan. Nó cho phép bộc lộ sự căng thẳng, sau đó giải quyết chúng bằng cách đưa ra mọi luận điểm liên quan. Vì đó là quá trình mổ xẻ tri thức chứ không phải biện hộ, tìm kiếm sự thật chứ không phải một cuộc thi, mọi người đều cảm thấy có sự gắn kết về mặt cảm xúc với kết quả đạt được. Thành quả chung cuộc có vẻ "đúng" vì mọi người cùng chung tay định hình nó. Thông qua đó, họ được tiếp thêm sức mạnh và sẵn sàng hành động.

Cách đây không lâu, tôi có dịp quan sát cuộc đối thoại của một lãnh đạo trong việc định hình văn hóa công ty – một tập đoàn đa quốc gia lớn tại Mỹ. Khi đó, người đứng đầu một trong những đơn vị kinh doanh chủ chốt của tập đoàn đang trình bày một bài thuyết trình chiến lược với CEO và vài trợ lý cao cấp của ông ấy. Với giọng điệu tự tin, gần như tự mãn, vị này đề ra chiến lược đưa bộ phận kinh doanh của mình từ vị trí thứ ba lên thứ nhất ở châu Âu. Kế hoạch đầy tham vọng này dựa trên việc nhanh chóng gia tăng một lượng lớn thị phần ở Đức, nơi đối thủ cạnh tranh chính đặt trụ sở và có quy mô gấp bốn lần bộ phận kinh doanh của ông ta. CEO khen ngợi bài thuyết trình là "đầy cảm hứng và có tầm nhìn xa trông rộng", rồi bắt đầu một cuộc đối thoại để kiểm tra tính thực tế của kế hoạch. "Anh định làm thế nào để đạt được sự tăng trưởng này?" ông hỏi. "Anh đã xem xét những lựa chọn khác chưa? Anh dự định thu hút đối tượng khách hàng nào?" Người đứng đầu đơn vị kinh doanh chưa nghĩ xa đến thế. "Làm thế nào để định nghĩa nhu cầu của khách hàng theo cách mới và độc đáo? Đội ngũ nhân viên bán hàng của anh có bao nhiêu người?" CEO hỏi tiếp.

"10", vị trưởng bộ phận nói.

"Thế đối thủ cạnh tranh chính của anh có bao nhiêu người?"

"200", vị trưởng bộ phận bối rối.

CEO tiếp tục hỏi dồn: "Ai đang điều hành bộ phận tại Đức? Ba tháng trước anh vẫn còn ở bộ phận khác phải không?"

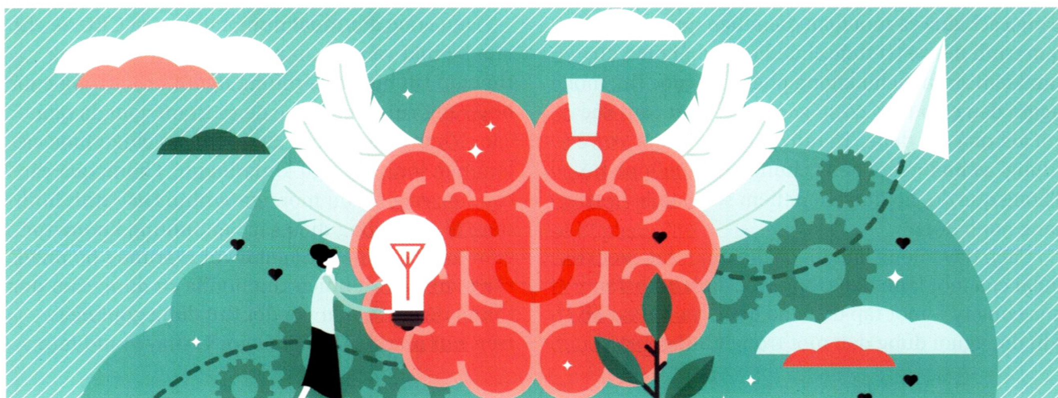
Nếu cuộc đối thoại dừng tại đây, vị CEO sẽ chỉ làm bẽ mặt và nản chí người quản lý kia, đồng thời gửi tín hiệu đến những người khác trong cuộc họp rằng rủi ro của việc đề ra tham vọng là quá cao. Nhưng ông không định hủy bỏ chiến lược và làm nản lòng đội ngũ kinh doanh. Thông qua các câu hỏi, ông muốn mọi người nhìn thấy tình hình thực tế. Với giọng điệu sắc bén, nhưng không tức giận hay lạnh lùng, ông nói với vị trưởng bộ phận rằng anh ta cần nhiều thứ hơn là sự dũng cảm đơn thuần để chiến đấu với đối thủ đáng gờm ngay trên sân nhà của họ. CEO gợi ý, thay vì mở một

cuộc tấn công trực diện, tại sao không tìm kiếm điểm yếu của đối thủ và giành chiến thắng bằng tốc độ thực hiện kế hoạch? Đâu là lỗ hổng trong dòng sản phẩm của đối thủ? Thứ gì có thể cải tiến để lấp lỗ hổng đó? Đối tượng khách hàng nào có xu hướng mua sản phẩm này? Tại sao không tập trung vào họ? Thay vì nhắm đến tăng thị phần toàn diện, hãy thử tái phân khúc thị trường. Thế là ý tưởng có vẻ như đi vào ngõ cụt bỗng mở ra tầm nhìn mới, khi buổi họp kết thúc, vị trưởng bộ phận được yêu cầu cân nhắc lại chiến lược và quay lại sau 90 ngày với một lựa chọn thực tế hơn. Nhân vật chủ chốt với đề xuất chiến lược tưởng bị từ chối thẳng thừng rời phòng họp với cảm giác tràn đầy năng lượng, thách thức và tập trung hết mức vào dự án trong tay.

Hãy suy nghĩ về những gì đã xảy ra ở đây. Mặc dù ban đầu có thể không rõ ràng, nhưng vị CEO không cố khẳng định quyền lực hay dìm nhân viên xuống. Ông chỉ muốn chắc chắn rằng thực tế cạnh tranh không bị bỏ qua và đưa ra bài học cho những người tham gia cuộc họp về sự nhạy bén trong kinh doanh lẫn khả năng tổ chức, cũng như nghệ thuật đặt câu hỏi chính xác. Ông đã thử thách chiến lược được đưa ra, không phải vì lý do cá nhân mà là đứng trên phương diện kinh doanh.

Cuộc đối thoại ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của mọi người theo những cách tinh tế khác nhau: ngay khi bước ra khỏi phòng họp, họ biết rằng mình phải nhìn nhận cơ hội một cách độc đáo và sẵn sàng trả lời những câu hỏi hóc búa không thể tránh được. Họ cũng biết CEO đứng về phía mình. Họ tin rằng sự tăng trưởng có thể đạt được và hành động là thiết yếu. Và một chuyện khác xảy ra: Họ bắt đầu áp dụng giọng điệu tương tự vị CEO trong các cuộc họp tiếp theo. Ví dụ, khi người đứng đầu đơn vị kinh doanh ở Đức họp với các nhân viên cao cấp của mình để tóm tắt hướng tiếp cận thị trường mới, câu hỏi anh ta đặt ra cho trưởng bộ phận bán hàng và phát triển sản phẩm đều chính xác, tập trung, nhằm mục đích đưa chiến lược mới vào hoạt động. Anh ta đã áp dụng phong cách của cấp trên trong việc tương tác với người khác, cũng như trong việc gợi ý, chọn lọc và phân tích thông tin. Đơn vị kinh doanh này ngày càng trở nên quyết đoán và tràn đầy năng lượng.

Bản thân CEO cũng không bỏ lửng vấn đề ở đó. Ông gửi cho trưởng bộ phận ở Đức lá thư viết tay dài một trang nêu rõ bản chất của cuộc đối thoại và những việc cần làm. 90 ngày sau, họ gặp lại nhau để thảo luận chiến lược đã được chỉnh sửa.



THỦ PHẠM GIẾT CHẾT ĐỐI THOẠI

Các cuộc đối thoại trong cuộc họp có phải đã rút cạn nguồn năng lượng tích cực? Nếu không khiến mọi người có thêm động lực và sự tập trung vào công việc, chứng tỏ nó đã rơi vào những trường hợp dưới đây:

CUỘC ĐỐI THOẠI "LƠ LỬNG"

Biểu hiện: Sự mơ hồ chiếm ưu thế. Cuộc họp kết thúc mà không đưa ra được bước tiếp theo rõ ràng. Mỗi người tự đưa ra cách diễn giải riêng, và khi không đạt được mục đích thì không ai phải chịu trách nhiệm.

Khắc phục: Kết thúc cuộc họp bằng cách nói rõ cho mọi người biết ai sẽ làm gì vào lúc nào. Viết ra nếu cần, và phải thật cụ thể.

GÁNH NẶNG THÔNG TIN

Biểu hiện: Không đưa ra được mọi thông tin liên quan cần thiết. Sau khi đi đến kết luận cuối cùng, một sự thật, hoặc ý kiến quan trọng nào đó lại được đề xuất khiến cho quyết định trên cần phải xem xét lại. Tình trạng này diễn ra liên tục.

Khắc phục: Đảm bảo đúng thành phần tham gia họp ngay từ đầu. Khi tìm ra thông tin còn thiếu, phổ biến chúng ngay lập tức. Thể hiện mong muốn có sự cởi mở, thẳng thắn bằng cách hỏi: "Chúng ta bỏ lỡ điều gì?" Đưa ra bài học và áp dụng các chế tài để phạt hành vi che giấu thông tin.

QUAN ĐIỂM RỜI RẠC

Biểu hiện: Mọi người giữ cái nhìn hạn hẹp và bảo vệ lợi ích cá nhân nên không nhận thấy ý kiến của người khác là hợp lý.

Khắc phục: Khơi gợi mọi người bày tỏ hết quan điểm cho đến khi bạn chắc chắn tất cả khía cạnh của vấn đề đều đã được nói đến. Liên tục nhắc lại mục tiêu chung để giữ mọi người tập trung vào vấn đề chính. Đưa ra phương án thay thế. Chỉ cho mọi người thấy công việc của họ đóng góp như thế nào vào sứ mệnh chung của doanh nghiệp.

TRANH LUẬN THIẾU KIỂM SOÁT

Biểu hiện: Khi nhà lãnh đạo thất bại trong việc định hướng cuộc thảo luận, những hành vi tiêu cực có cơ hội bùng phát. "Kẻ tống tiền" giữ cả nhóm làm con tin cho đến khi mọi người đồng ý với cách nhìn của họ. "Người đánh lạc hướng" đi lạc khỏi chủ đề, nhắc lại quá khứ với những câu như "Khi tôi làm việc này 10 năm trước..." hoặc sa vào những tiểu tiết không cần thiết. "Kẻ im lặng dối trá" không bày tỏ quan điểm thực sự, hoặc đồng ý với những việc họ không hề có ý định làm. "Kẻ chia rẽ" phá hoại nội bộ bằng cách tìm kiếm sự ủng hộ cho quan điểm của mình từ bên ngoài hoặc tiến hành những cuộc đối thoại song song bên lề cuộc họp.

Khắc phục: Nhà lãnh đạo phải liên tục nhắc nhở những hành vi nào có thể chấp nhận được và xử phạt những người có hành vi tiêu cực. Nếu hình thức xử phạt nhẹ không có tác dụng, phải sẵn sàng loại những thành viên không theo luật ra khỏi nhóm.

Sự thẳng thắn sẽ loại bỏ những lời dối trá trong im lặng và thái độ phủ quyết ngầm khi mọi người đồng ý với những việc họ không hề có ý định làm. Thiếu sự rõ ràng, cũng như thiếu biện pháp xử phạt là lý do cơ bản dẫn đến văn hóa do dự.

ĐỐI THOẠI TRỞ THÀNH HÀNH ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO?

Hoàn cảnh cũng quan trọng như chính bản thân cuộc đối thoại. Cơ chế hoạt động tập thể trong nền văn hóa quyết đoán của doanh nghiệp bao gồm những hành vi với bốn điểm đặc trưng sau: cởi mở, thẳng thắn, thân thiện và kết thúc rõ ràng. Cởi mở nghĩa là kết quả không bị áp đặt trước mà có một cuộc tìm kiếm các lựa chọn thay thế và những khám phá mới. Câu hỏi kiểu như "Chúng ta đang bỏ lỡ điều gì?" lôi kéo sự tham gia của mọi người và báo hiệu nhà lãnh đạo mong muốn lắng nghe ý kiến từ tất cả các bên. Họ cần tạo ra bầu không khí an toàn để làm tiền đề cho cuộc tranh luận nhiệt huyết cùng tinh thần học hỏi và sự tin tưởng lẫn nhau.

Thẳng thắn hơi khác một chút. Đó là việc sẵn sàng nói ra những điều vốn được giấu kín, chỉ ra những cam kết chưa được thực hiện, làm lộ diện xung đột đang góp phần khiến sự đồng thuận bị suy yếu. Thẳng thắn có nghĩa là mọi người nói ra ý kiến thật sự của họ, không phải những gì họ nghĩ mình cần phải nói trong vai trò là thành viên của nhóm. Sự thẳng thắn sẽ loại bỏ những lời dối trá trong im lặng và thái độ phủ quyết ngầm khi mọi người đồng ý với những việc họ không hề có ý định làm. Nó ngăn ngừa việc lặp lại những nhiệm vụ không cần thiết và tái cân nhắc những quyết định làm giảm hiệu suất làm việc.

Tính hình thức ngăn chặn sự thẳng thắn, còn sự thân mật lại khuyến khích nó. Bài thuyết trình và các lời bình luận cứng nhắc, bó buộc trong khuôn khổ là dấu hiệu cho thấy buổi họp đã được lên kịch bản và dàn dựng cẩn thận. Ngược lại, không khí thân mật làm giảm sự phòng ngự. Mọi người cảm thấy thoải mái hơn khi đặt câu hỏi và phản ứng một cách chân thật, hành động tự phát nhờ thế mà được khuyến khích.

Nếu sự thân mật đem lại không khí thoải mái thì một cái kết thúc đối thoại rõ ràng lại mang tính áp đặt kỷ luật. Kết thúc rõ ràng có nghĩa là cuối cuộc họp, mọi người biết chính xác mình phải làm gì. Kết thúc rõ ràng tạo nên sự quyết đoán khi giao nhiệm vụ và thời hạn hoàn thành cho mọi người một cách công khai. Nó thử thách sức mạnh bên trong và các nguồn lực trí tuệ của một nhà lãnh đạo. Thiếu sự rõ ràng, cũng như thiếu biện pháp xử phạt là lý do cơ bản dẫn đến văn hóa do dự.

Cơ chế hoạt động tập thể vững mạnh luôn bao gồm bốn đặc điểm này. Một cơ chế như vậy luôn tìm được đúng người tham gia, và diễn ra với tần suất hợp lý.

Khi Dick Brown đặt chân đến Hệ thống Dữ liệu Điện tử[1] (EDS), ông quyết tâm xây dựng một nền văn hóa lý tưởng coi trọng hành động hơn lời nói với sự hợp tác, cởi mở và quyết đoán. EDS nổi tiếng với những con người thông minh và năng nổ, nhưng cũng có tiếng là hay đối đầu lẫn nhau bất cứ khi nào làm việc chung. Văn hóa của tổ chức được định hình bởi những "anh hùng đơn độc." Các đơn vị vận hành riêng lẻ, ít hoặc không có ý định chia sẻ thông tin hay hợp tác với đơn vị khác để hoàn thành công việc. Thậm chí còn có một vài quan điểm tán thành cho những hành động "độc lập" và sự thất bại trong việc hoàn thành mục tiêu. Thái độ do dự ngày càng phổ biến. Một nhân viên kỳ cựu của công ty đã nói: "Họp, họp nữa, họp mãi. Mọi người không thể ra quyết định, và sẽ không ra quyết định. Họ không bị buộc phải làm thế. Vô trách nhiệm." EDS trên đà sa sút, doanh thu không tăng, lợi nhuận sụt giảm, giá cổ phiếu của công ty tuột dốc.

Nguyên tắc trung tâm trong triết lý quản trị của Brown là "người lãnh đạo nhận lại những hành vi mà họ dung dưỡng". Trong vòng một năm sau khi

1. Công ty dịch vụ và thiết bị công nghệ thông tin đa quốc gia của Mỹ có trụ sở tại Plano, Texas.

đến EDS, ông thiết lập sáu cơ chế hoạt động tập thể, cho thấy thái độ không chấp nhận chủ nghĩa cá nhân và che giấu thông tin trước đây. Một cơ chế trong số đó là "cuộc gọi hiệu suất", áp dụng trong cả tập đoàn. 100 lãnh đạo hàng đầu của EDS trên khắp thế giới tham gia vào một hội nghị trực tuyến, báo cáo chi tiết số liệu tháng trước và đánh giá những hoạt động nổi bật mỗi tháng một lần. Tính minh bạch và thông tin kịp thời là quy định bắt buộc; do đó không ai có thể che giấu tin tức. Tất cả mọi người đều biết ai đang gần đạt được mục tiêu của năm, ai đi tiên phong và ai chậm trễ. Những người không theo kịp phải giải thích điểm hạn chế – và họ dự định làm thế nào để hoàn thành đúng kế hoạch. Một nhà quản lý không thể chỉ nói rằng anh ta đang đánh giá, rà soát hay phân tích một vấn đề. Theo Brown, đó không phải lời nói của một người đang hành động, mà của một người đang trong quá trình chuẩn bị. Việc đưa ra câu trả lời này trước mặt Brown đồng nghĩa với việc phải đáp lại hai câu hỏi: Một khi hoàn thành việc phân tích, anh định làm gì tiếp theo? Bao giờ anh sẽ làm điều đó? Cách duy nhất để nhân viên của Brown có thể trả lời hoàn hảo hai câu hỏi đó là đưa ra quyết định và thực hiện nó.

Các "cuộc gọi hiệu suất" cũng là một cơ chế để công khai và giải quyết những xung đột không thể tránh khỏi trong một tổ chức lớn, đặc biệt là khi xuất hiện phương thức bán chéo để tăng tốc độ tăng trưởng doanh thu. Ví dụ, hai đơn vị kinh doanh có thể phục vụ cùng một khách hàng, hoặc một khách hàng đang được phục vụ bởi đơn vị này có thể bị thu hút bởi đơn vị khác. Đơn vị nào nên tiếp tục cuộc đua giành khách hàng? Đơn vị nào nên sáp nhập? Giải quyết những câu hỏi này là điều vô cùng quan trọng. Để chúng kéo dài dai dẳng không chỉ bòn rút hết sức lực mà còn thu hẹp khả năng hành động dứt khoát của tổ chức. Sự chậm chạp trở thành một bất lợi cạnh tranh.

Chỉ nêu lên thông điệp một lần và hy vọng nó sẽ có tác dụng là không đủ. Hành vi thay đổi nhờ lặp đi lặp lại.

Brown khuyến khích mọi người công khai xung đột, vì ông coi chúng như một dấu hiệu của tổ chức lành mạnh và vì chúng tạo cơ hội thể hiện phong cách đối thoại mà ông tán thành. Ông cố gắng tạo ra môi trường an toàn cho sự bất đồng bằng cách nhắc nhở nhân viên rằng chúng không phải xung đột cá nhân.

Xung đột trong bất kỳ tổ chức toàn cầu nào cũng tồn tại một cách đương nhiên. Brown tin rằng mọi người nên nghĩ cho cả tổ chức thay vì chỉ tập trung vào một góc nhỏ. Thay vì tìm kiếm giải pháp phù hợp cho phòng ban của mình, họ sẽ phải đưa ra phương án giải quyết tốt nhất cho EDS và các cổ đông. Nghe thì có vẻ đơn giản, thậm chí hiển nhiên, nhưng trong một tổ chức từng bị những anh hùng đơn độc và tính tư lợi thống trị, việc thực hành giải quyết xung đột đóng vai trò nhắc nhở mọi người hài hòa lợi ích cá nhân và tập thể. Tuy nhiên, chỉ nêu lên thông điệp một lần và hy vọng nó sẽ có tác dụng là không đủ. Hành vi thay đổi nhờ lặp đi lặp lại. Nhấn mạnh thông điệp nhiều lần trong cơ chế hoạt động tập thể như những cuộc họp hiệu suất hằng tháng – khen thưởng hoặc xử phạt mọi người tùy theo mức độ tuân thủ của họ – là một trong những công cụ mạnh mẽ nhất mà Brown sử dụng để tạo ra sự thay đổi trong hành động, dần dần dẫn đến thay đổi văn hóa của cả tập đoàn.

Tất nhiên, không nhà lãnh đạo nào có thể hoặc phải tham gia tất cả các cuộc họp, giải

Vũ khí bí mật của General Electric

Nổi tiếng với hoạt động quản lý cấp tiến và thức thời, General Electric (GE) đã xây dựng một chuỗi 10 cơ chế hoạt động tập thể được liên kết chặt chẽ với nhau. Chúng đóng vai trò vô cùng quan trọng trong thành công của GE, đặt mục tiêu và ưu tiên cho cả doanh nghiệp cũng như cho từng đơn vị kinh doanh riêng, đồng thời theo sát tiến độ thực hiện của từng đơn vị. CEO Jack Welch cũng sử dụng hệ thống này để đánh giá các quản lý cấp cao của từng đơn vị và khen thưởng hoặc xử phạt họ tùy theo hiệu quả làm việc.

Ba trong số những cơ chế được mô phỏng rộng rãi nhất là Hội đồng Điều hành Doanh nghiệp (Corporate Executive Council - CEC) họp bốn lần một năm; cơ chế đánh giá khả năng lãnh đạo hằng năm, được biết đến với cái tên Phiên họp C; và cơ chế đánh giá chiến lược hằng năm, được gọi tắt là S-1 và S-2. Hầu hết những tổ chức lớn đều thiết lập hệ thống tương tự. Nhưng cơ chế của GE nổi bật bởi sức mạnh, tính bền vững, khả năng kết nối chặt chẽ với các cơ chế còn lại, sự theo sát cùng thái độ thẳng thắn, dứt khoát và kết thúc rõ ràng.

Tại CEC, các lãnh đạo cao cấp tập trung trong hai ngày rưỡi để tăng cường hợp tác và trao đổi thông tin. Khi họ chia sẻ cách thức vận hành hiệu quả, đánh giá môi trường kinh doanh, xác định những cơ hội hứa hẹn cùng vấn đề cấp bách nhất của tổ chức, Welch có cơ hội quan sát phong cách làm việc, tư duy và hợp tác của họ để rèn giũa thêm. Trong số 10 sáng kiến lớn được đưa ra từ những cuộc họp này, có sáng kiến cải thiện chất lượng Six Sigma của GE và dự án thương mại điện tử trong toàn doanh nghiệp. Các phiên họp này không dành cho người yếu tim - có khi chúng trở thành những cuộc đấu khẩu ác liệt. Nhưng khi CEC kết thúc, tất cả mọi người tham dự đều biết ưu tiên của doanh nghiệp là gì và mình cần hành động thế nào.

Trong Phiên họp C, Welch cùng Phó Chủ tịch Quản lý nhân lực cấp cao Bill Conaty làm việc với các trưởng đơn vị kinh doanh, trưởng bộ phận nhân sự của đơn vị đó để bàn về lãnh đạo và các vấn đề của doanh nghiệp. Trong những cuộc họp căng thẳng kéo dài từ 12 đến 14 tiếng, người tham gia đánh giá triển vọng nguồn nhân lực tài năng của đơn vị mình và những ưu tiên về mặt tổ chức. Ai nên được thăng tiến, khen thưởng hay đầu tư phát triển? Bằng cách nào? Ai không làm được việc? Sự thẳng thắn và hành động đều là bắt buộc. Đối thoại diễn ra và được liên kết với chiến lược của đơn vị kinh doanh. Welch theo sát từng phiên họp với cuốn sổ tay nhỏ nhằm đánh giá nội dung thảo luận và những đầu việc cần làm. Nhờ cơ chế này, việc chọn và đánh giá nhân viên đã trở thành năng lực cốt lõi của GE. Không có gì ngạc nhiên khi GE còn được mệnh danh là "Đại học CEO".

Quá trình thực thi kế hoạch của trưởng đơn vị kinh doanh được đề cập đến trong cuộc họp S-1, tổ chức khoảng hai tháng sau Phiên họp C. Welch, Giám đốc Tài chính và các thành viên của văn phòng CEO gặp riêng từng trưởng đơn vị kinh doanh và nhóm của họ để thảo luận chiến lược cho ba năm sau nữa. Chiến lược phải phù hợp với tư tưởng chung của toàn doanh nghiệp cùng những sáng kiến đưa ra từ phiên họp CEC, được Welch cũng như nhân viên cao cấp giám sát chuyên sâu, thử nghiệm thực tế. Cuộc đối thoại trong phiên họp này mang tính tự nhiên, cởi mở, quyết đoán, kèm theo bài học đắt giá mà Welch muốn truyền tải về phương diện kinh doanh và nguồn nhân lực. Trong Phiên họp C, đối thoại về chiến lược gắn liền với vấn đề nhân lực và tổ chức. Một lần nữa, Welch theo sát buổi thảo luận bằng việc ghi chú lại trong cuốn sổ, nêu rõ thành quả ông mong chờ ở trưởng đơn vị kinh doanh.

Cuộc họp S-2 thường tổ chức vào tháng 11, chương trình nghị sự cũng tương tự như cuộc họp S-1, ngoại trừ việc tập trung vào khoảng thời gian ngắn hơn, thông thường là từ 12 đến 15 tháng. Tại cuộc họp này, các ưu tiên về mặt vận hành cũng như phân bổ nguồn lực được kết nối và có mối liên hệ với nhau.

Tóm lại, các cuộc họp gắn kết thông tin phản hồi, quá trình ra quyết định, đánh giá khả năng của tổ chức và những thành viên chủ chốt lại với nhau. Cơ chế này liên kết một cách rõ ràng các mục tiêu cùng hiệu suất của từng đơn vị kinh doanh với chiến lược tổng thể của tổ chức và đặt trọng tâm vào sự phát triển thế hệ lãnh đạo tiếp theo, nó đòi hỏi trách nhiệm của nhà quản lý. Cùng lúc đó, Welch tận dụng cơ hội theo sát và phản hồi thẳng thắn, chính xác, tập trung vào sự quyết đoán cũng như hành động. Hệ thống vận hành này có thể chính là lợi thế cạnh tranh bền vững nhất của GE.

Bằng cách thiết kế những cơ chế hoạt động tập thể thúc đẩy đối thoại tự do hiệu quả cao, các nhà lãnh đạo có thể gây ảnh hưởng rất lớn đến cách người khác thực hiện công việc.

quyết tất cả bất đồng, hoặc đưa ra tất cả quyết định. Nhưng bằng cách thiết kế những cơ chế hoạt động tập thể thúc đẩy đối thoại tự do hiệu quả cao, các nhà lãnh đạo có thể gây ảnh hưởng rất lớn đến cách người khác thực hiện công việc. Trên thực tế, những cơ chế này sẽ định hình văn hóa ra quyết định dứt khoát.

Một doanh nghiệp khác cũng áp dụng các cơ chế hoạt động tập thể để thiết lập nền văn hóa ra quyết định dứt khoát là gã khổng lồ đa quốc gia trong ngành dược phẩm – Pharmacia. Cách tiếp cận của doanh nghiệp này minh họa cho một điểm mà tôi đã nhắc đi nhắc lại với khách hàng: phân tách về cấu trúc, nhưng tích hợp cơ chế hoạt động tập thể. Nếu một tổ chức không phân chia nhiệm vụ, chức năng và trách nhiệm, nó sẽ không thể hoàn thành bất cứ công việc nào. Song cơ chế hoạt động tập thể là điều kiện cần thiết để hướng các hoạt động khác nhau trong cấu trúc về một mục tiêu chung. Cơ chế được thiết kế tốt có thể thực hiện tính năng tích hợp này. Nhưng dù được lên kế hoạch bài bản thế nào, các cơ chế vẫn cần đối thoại quyết đoán để vận hành suôn sẻ.

Hai năm sau vụ sáp nhập với Upjohn vào năm 1995, CEO Fred Hassan của Pharmacia quyết tâm tạo ra văn hóa hoàn toàn mới cho tổ chức. Doanh nghiệp trong tưởng tượng của ông sẽ có tinh thần hợp tác, tập trung vào khách hàng, và thực hiện công việc một cách nhanh chóng. Nó sẽ dung hòa các tài năng đơn lẻ trong tổ chức trên phạm vi toàn cầu để phát triển những loại thuốc hàng đầu thị trường – đi trước đối thủ cạnh tranh. Cơ chế chính để thúc đẩy hợp tác là: các lãnh đạo từ một vài đơn vị và phòng ban chức năng sẽ tham gia vào cuộc đối thoại mang tính xây dựng thường xuyên.

Cuộc đua phát triển thế hệ kháng sinh mới điều trị tình trạng kháng thuốc đã tạo cơ hội cho các nhà quản lý của Pharmacia kiểm tra mức độ thành công của những nỗ lực xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Tiến sĩ Goran Ando, Giám đốc bộ phận Nghiên cứu và Phát triển đã phối hợp cùng Carrie Cox, Trưởng bộ phận Quản lý kinh doanh toàn cầu sáng tạo ra một cơ chế hoạt động tập thể bao gồm một số nhà khoa học, bác sĩ và các nhà marketing hàng đầu của tập đoàn. Chỉ riêng việc tập hợp ba chức năng này một cách thường xuyên đã là một bước đi táo bạo. Thông thường, việc phát triển thuốc trải qua một loạt các bước bàn giao. Một nhóm nhà khoa học làm công việc cơ bản nhất là sáng chế ra thuốc, sau đó bàn giao kết quả cho nhóm thứ hai để thử nghiệm tác dụng lâm sàng trong ít nhất một năm. Khi được Cục Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm (Food and Drug Administration) phê chuẩn, thuốc được bàn giao lại cho các nhà marketing để lên kế hoạch quảng bá. Sau đó, thuốc mới được bàn giao lại cho bộ phận bán hàng để chuyển đến các nhà thuốc và bệnh viện. Biện pháp đưa ra nhằm thay thế chuỗi vận hành dây chuyền này chính là kết hợp các nhà khoa học, bác sĩ và nhà marketing với nhau, khiến họ cùng chịu trách nhiệm cho cả quá trình phát triển và marketing thuốc. Mục tiêu mà hai nhà lãnh đạo nhắm đến là phát triển một loại thuốc đáp ứng tốt hơn nhu cầu của bệnh nhân, có tiềm năng doanh thu lớn hơn, và lợi thế cạnh tranh chính là tốc độ hoàn thiện công việc. Bên cạnh đó, họ cũng muốn tạo ra khuôn khổ cho những nỗ lực hợp tác sau này.

Doanh nghiệp cũng góp phần củng cố mô hình hợp tác này bằng cách gắn liền khen thưởng với hoạt động của nhóm. Mức khen thưởng của mỗi thành viên dựa trên từng mốc thời gian sản phẩm được đưa ra thị trường, thời hạn để thu được lợi nhuận cao và tổng doanh thu. Việc này tạo động lực mạnh mẽ cho các thành viên nói chuyện cởi mở và thoải mái chia sẻ thông tin với nhau. Nhưng đâu đó vẫn thiếu sự sáng tạo. Trong vài lần gặp đầu tiên, điều gây chú ý chính là những khác biệt khá lớn trong mỗi cá nhân. Thực ra các nhà khoa học, bác sĩ lâm sàng và các nhà marketing thường có cách

Ít cơ chế nào khuyến khích sự thành thật hiệu quả hơn các đánh giá hiệu suất làm việc và chính sách đãi ngộ, đặc biệt nếu chúng có mối liên kết rõ ràng với cơ chế hoạt động tập thể.

nói, suy nghĩ, liên tưởng khác nhau. Và mỗi người đều có xu hướng bảo vệ lợi ích cá nhân hơn là quan tâm đến lợi ích của các cổ đông và khách hàng. Tại thời điểm này, Ando và Cox chịu trách nhiệm điều phối cuộc đối thoại, nhắc mọi người rằng hợp tác với nhau rất quan trọng, nhưng sản xuất được loại thuốc phù hợp với nhu cầu của bệnh nhân và đánh bại các đối thủ cạnh tranh còn quan trọng hơn.

Hai nhà lãnh đạo cùng nhau làm cho cuộc đối thoại trở nên hiệu quả, tập trung vào một nhiệm vụ chung. Họ chia sẻ những gì mình biết về phát triển, marketing dược phẩm, miêu tả cách làm thế nào để các nhà khoa học có thể tư duy như những nhà tiếp thị, và các nhà tiếp thị học cách suy nghĩ như một nhà khoa học. Họ đối mặt với thách thức về mặt cảm xúc trong việc giải quyết bất đồng một cách công khai để thể hiện sự phản đối, đôi khi mạnh mẽ, nhưng không thù địch và xa rời mục đích chung.

Để đơn giản hóa quá trình nghiên cứu và thử nghiệm, các nhà khoa học của nhóm đã bắt đầu tìm kiếm loại thuốc kháng sinh có thể chống lại một số trường hợp nhiễm trùng và sẽ chỉ được sử dụng như một "biện pháp cứu hộ" trong những trường hợp cấp tính khi các loại kháng sinh thông thường không còn tác dụng. Nhưng sau cuộc đối thoại chuyên sâu với các nhà tiếp thị, họ nhận được thông tin rằng các bác sĩ rất hào hứng về một loại thuốc kháng sinh có tác dụng với nhiều ca nhiễm trùng. Họ muốn một loại thuốc có thể giải quyết triệt để những trường hợp nhiễm trùng cấp tính bằng cách bắt đầu điều trị sớm vào giai đoạn đầu của bệnh, kể cả dùng liều lượng lớn bằng cách tiêm tĩnh mạch hay liều lượng nhỏ trong một viên nang. Các nhà khoa học chuyển hướng nghiên cứu và cho ra đời Zyvox, một trong những thành công lớn của giới y dược những năm gần đây. Nó đã trở thành loại thuốc xuất hiện trên poster quảng cáo trong chiến dịch quảng bá nền văn hóa định hình bởi sự hợp tác giữa các phòng ban và quy trình vận hành nhanh chóng của Pharmacia. Qua cuộc đối thoại, nhóm đã tạo ra một sản phẩm mà không nhà khoa học, bác sĩ hay nhân viên marketing nào có thể hình dung ra hay thực hiện được nếu làm việc một mình. Và cơ chế đối thoại mở vẫn đang được áp dụng tại Pharmacia.

THEO SÁT VÀ PHẢN HỒI

Theo sát (hoặc theo tới cùng) là gốc rễ của văn hóa quyết đoán, diễn ra trong quá trình trao đổi trực tiếp, qua điện thoại hoặc trong thói quen vận hành của cơ chế hoạt động tập thể. Thiếu sự theo sát sẽ phá hỏng quy tắc làm việc và khuyến khích sự do dự phát triển.

Văn hóa do dự sẽ thay đổi khi mọi người ở trong tình thế phải luôn thẳng thắn. Và ít cơ chế nào khuyến khích sự thành thật hiệu quả hơn các đánh giá hiệu suất làm việc và chính sách đãi ngộ, đặc biệt nếu chúng có mối liên kết rõ ràng với cơ chế hoạt động tập thể. Tuy nhiên, quá trình đánh giá hiệu suất lại thường xuyên mang tính nghi thức và vô nghĩa y như cuộc họp kinh doanh mà tôi đã đề cập ở đầu bài viết. Cả nhân viên lẫn quản lý đều muốn làm cho xong càng nhanh càng tốt. Hoàn thành biểu mẫu đánh giá, tiếp tục làm tốt công việc, đây là mức lương bạn được tăng, hãy đảm bảo giữ vững phong độ vào năm sau... Đáng tiếc là chu trình trên thực sự cần được loại bỏ. Không có cuộc đối thoại chân thành, không có phản hồi, và tệ nhất là không có cơ hội để nhân viên học hỏi từ sự thật đôi khi phũ phàng. Hệ thống chính sách đãi ngộ dù tốt nhưng thất bại vì thiếu các cuộc đối thoại thẳng thắn và sức mạnh tinh thần để đương đầu với khó khăn từ nhà lãnh đạo.

Tại EDS, Dick Brown đã nghĩ ra một quy trình đánh giá và rà soát buộc các quản lý phải tiến hành đối thoại thẳng thắn với cấp dưới. Tất cả nhân viên

trong công ty được xếp hạng theo nhóm và khen thưởng dựa trên năng suất công việc so với những người đồng cấp. Đây là một trong những khía cạnh gây tranh cãi nhất trong phong cách lãnh đạo của Dick Brown – một số nhân viên coi nó là phương thức phân biệt người thắng với người thua theo chủ nghĩa tiến hóa của Darwin và khiến các đồng nghiệp chống lại nhau.

Brown nhấn mạnh đó không phải mục đích của hệ thống xếp hạng mà là cách hiệu quả nhất để khen thưởng những thành viên xuất sắc trong doanh nghiệp, đồng thời chỉ cho những người chậm tiến biết họ cần cải thiện điểm gì. Nhưng hệ thống cần những cuộc đối thoại đúng hướng để vận hành như mong đợi cũng như phục vụ mục đích tìm kiếm, phát triển tài năng. Nhà lãnh đạo phải đưa ra phản hồi trung thực cho nhân viên họ quản lý trực tiếp, đặc biệt với những người đang ở cuối bảng xếp hạng.

Nhà lãnh đạo phải đưa ra phản hồi trung thực cho nhân viên họ quản lý trực tiếp, đặc biệt với những người đang ở cuối bảng xếp hạng. Việc đưa ra nhận xét nghiêm khắc là một phần của "gánh nặng trong công việc lãnh đạo" và việc né tránh nó "khiến tổ chức trở nên tầm thường".

Brown nhớ lại cuộc gặp diễn ra không lâu sau khi bảng xếp hạng đầu tiên được đưa ra. Một nhân viên tự cho mình nằm trong top những nhân viên xuất sắc nhất EDS đã sốc khi thấy mình đứng gần cuối. "Sao lại như vậy được?", nhân viên đó hỏi, "Năm nay, tôi làm việc tốt như năm ngoái, và năm ngoái cấp trên đã đánh giá tôi xuất sắc." Brown trả lời ông có thể nghĩ về hai khả năng. Thứ nhất, nhân viên đó không giỏi như anh ta tưởng. Thứ hai, có thể năm nay anh ta làm việc vẫn hiệu quả như năm ngoái, nhưng các đồng nghiệp khác trong công ty còn làm tốt hơn thế. "Nếu bản thân không có gì thay đổi tức là anh đang tụt lại phía sau," Brown kết luận.

Cuộc trao đổi đồng thời làm hé lộ khả năng rằng năm ngoái cấp trên trực tiếp của nhân viên này đã đưa ra bản nhận xét không trung thực, thay vì làm một việc khó hơn là chỉ cho anh ta thấy những điểm không đạt yêu cầu. Brown hiểu lý do vì sao người lãnh đạo thường tránh những cuộc đối thoại khó chịu đó. Đưa ra những phản hồi tiêu cực thử thách sức mạnh của họ. Nhưng việc đưa ra nhận xét nghiêm khắc, như Brown định nghĩa, là một phần của "gánh nặng trong công việc lãnh đạo", và việc né tránh nó "khiến tổ chức trở nên tầm thường". Hơn nữa, khi không đưa ra phản hồi trung thực, nhà lãnh đạo lừa dối nhân viên bằng cách che giấu thông tin về những điều họ cần cải thiện.

Phản hồi nên thẳng thắn, mang tính xây dựng, luôn tập trung vào hiệu suất công việc, trách nhiệm và việc thực thi. Tuy nhiên, sự phản hồi không nên đi kèm tính bất ngờ. "Một nhà lãnh đạo nên xây dựng bản đánh giá của mình trong cả năm", Brown nói, "và đưa ra lời đánh giá trong cả năm. Anh có 20, 30, 60 cơ hội một năm để chia sẻ những gì mình nhận thấy. Đừng bỏ lỡ chúng. Nếu cuối năm

có ai đó thực sự ngạc nhiên với những gì anh nói, anh đã thất bại trong công việc lãnh đạo."

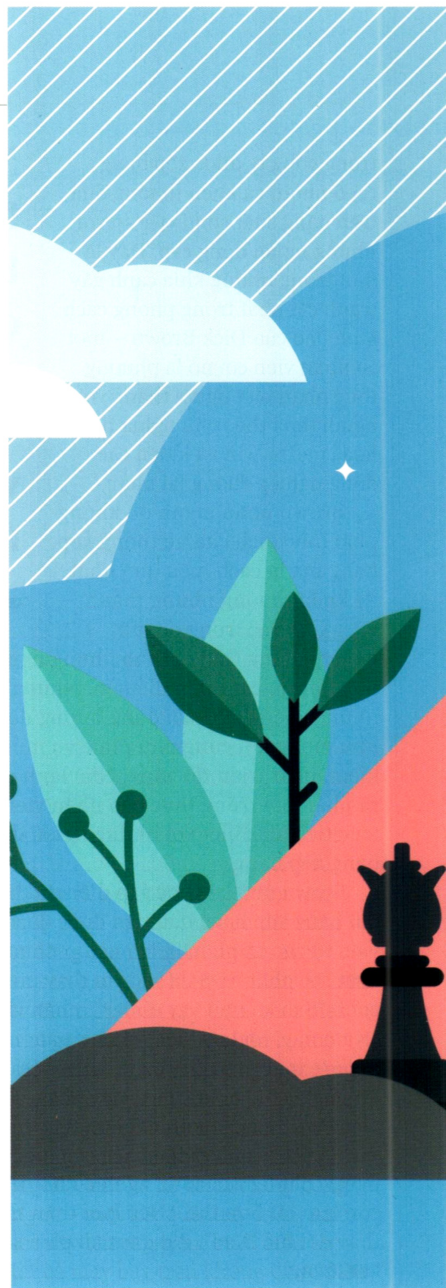
* * *

Rốt cuộc thì thay đổi văn hóa do dự là vấn đề thuộc về kỹ năng lãnh đạo. Cốt lõi nằm trong việc đặt những câu hỏi khó: Các cơ chế hoạt động tập thể của chúng ta mạnh mẽ và hiệu quả đến đâu? Chúng được kết nối bền vững như thế nào? Liệu cơ chế có tác động đúng người với tần suất hợp lý hay không? Chúng có bắt nhịp và hoạt động nhất quán không? Đã tích hợp chu trình theo sát chưa? Khen thưởng và xử phạt có gắn liền với kết quả của cuộc đối thoại dứt khoát không? Quan trọng nhất, đối thoại có hiệu quả đến đâu trong các cơ chế này? Cuộc đối thoại của chúng ta có cởi mở, thẳng thắn, thân thiện và có kết luận rõ ràng không?

Thay đổi văn hóa do dự là một nhiệm vụ to lớn và đòi hỏi cao. Nó yêu cầu tất cả kỹ năng lắng nghe, sự nhạy bén trong kinh doanh và kinh nghiệm làm việc mà một lãnh đạo doanh nghiệp có thể có. Quan trọng không kém, công việc này yêu cầu sức mạnh tinh thần để đương đầu với khó khăn, khả năng theo sát và sức mạnh nội tại. Đưa ra câu hỏi đúng đắn; xác định cũng như giải quyết xung đột; đưa ra phản hồi thẳng thắn mang tính xây dựng; phân biệt giữa xử phạt và khen thưởng chưa bao giờ dễ dàng. Thông thường, điều đó còn gây ra khó chịu. Không có gì ngạc nhiên khi rất nhiều nhà lãnh đạo lảng tránh công việc này. Nói ngắn gọn thì họ tránh cho bản thân khỏi sự mệt mỏi về mặt tinh thần. Nhưng sự trốn tránh của họ dẫn đến tình trạng không thể chia sẻ thông tin, không đưa ra được quyết định hoặc không thể đối mặt chứ đừng nói đến chuyện giải quyết mâu thuẫn. Họ đã bỏ lỡ điểm mấu chốt của công việc lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo có sức mạnh duy trì đối thoại trung thực và theo sát sẽ gặt hái thành quả – không chỉ là một tổ chức quyết đoán mà còn là lực lượng lao động tràn đầy năng lượng, được phân quyền và có tính liên kết chặt chẽ với nhau.



RAM CHARAN là Chuyên gia Tư vấn cho doanh nghiệp, CEO và hội đồng quản trị hàng đầu thế giới. Ông là nhà diễn thuyết nổi tiếng thế giới và là tác giả của hơn 25 cuốn sách với 2 triệu bản được bán ra dưới hàng chục thứ tiếng, trong đó có ba cuốn bestseller của tạp chí *Phố Wall.*





Ra quyết định: Tranh luận hay biện hộ?

Một người lãnh đạo có thể tạo dựng hoặc hủy hoại danh tiếng của mình bằng việc đưa ra quyết định.

David A. Gavin

Michael A. Roberto

NGƯỜI LÃNH ĐẠO THỂ HIỆN TẦM VÓC CỦA MÌNH BẰNG NHIỀU CÁCH – đơn cử như vạch ra chiến lược và khích lệ mọi người – nhưng trên hết, danh tiếng của họ sẽ được tạo dựng hoặc bị phá hủy bởi những quyết định mà họ đưa ra. Có đúng vậy không? Nếu câu trả lời là đúng, có thể bạn sẽ rất ngạc nhiên về số lượng nhà lãnh đạo đã đưa ra quyết định khi chưa cân nhắc hết mọi lựa chọn, hoặc chưa phân tích, đánh giá một cách đầy đủ, để đảm bảo rằng lựa chọn của anh ta là tốt nhất. Nghiên cứu trong vài năm qua của chúng tôi cho thấy, số lãnh đạo hoàn toàn sai lầm trong quá trình ra quyết định là không đếm xuể.

Lý do là: Hầu hết doanh nhân đều xem hành vi ra quyết định là một sự việc – một lựa chọn đơn lẻ xảy ra tại một thời điểm nhất định, như khi họ đang ngồi bên bàn làm việc, khi đang chủ trì một cuộc họp hay khi đang chăm chú đọc một báo cáo. Quan điểm cố hữu về việc ra quyết định này sẽ làm nảy sinh trong đầu nhà lãnh đạo một suy nghĩ nhất thời dựa trên kinh nghiệm, sự liều lĩnh, kiến thức, hoặc cả ba. Ví dụ, trước vấn đề có nên bỏ một sản phẩm với doanh số bán hàng thấp ra khỏi thị trường không, một lãnh đạo như trên sẽ nghiền ngẫm một mình, xin lời khuyên, đọc báo cáo, lại nghiền ngẫm thêm một vài điều, rồi nói có hoặc không và yêu cầu cấp dưới thực hiện. Nhưng ra quyết định như vậy là đã bỏ qua những bối cảnh rộng lớn hơn, đó là tình hình của tổ chức và hiện trạng xã hội – những điều sẽ quyết định sự thành bại của một quyết định.

Trên thực tế, ra quyết định không phải một sự việc đơn lẻ. Nó là một quá trình kéo dài nhiều tuần, nhiều tháng, thậm chí nhiều năm; với đầy rẫy trò chơi quyền lực và chính trị, mang sắc thái cá nhân và quá trình lịch sử của tổ chức. Nó phải trải qua vô số cuộc tranh luận và đòi hỏi sự hỗ trợ của tất cả các cấp trong tổ chức khi bắt đầu đi vào hoạt động. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy, sự khác nhau giữa lãnh đạo đưa ra quyết định đúng đắn và lãnh đạo đưa ra quyết định sai lầm rất rõ ràng. Người đưa ra quyết định đúng nhận thấy tất cả quyết định đều là các quá trình, và họ thiết kế cũng như điều hành chúng như điều hành một quá trình. Người đưa ra quyết định sai lầm thường cố chấp với suy nghĩ rằng, quyết định là công việc do một mình họ kiểm soát.

Trong bài viết này, chúng ta sẽ khám phá cách một nhà lãnh đạo xây dựng và điều hành một quá trình ra quyết định vừa an toàn vừa hiệu quả là như thế nào, cũng như cách thức vạch ra một loạt tiêu chí để đánh giá chất lượng quá trình ra quyết định.

QUYẾT ĐỊNH LÀ MỘT QUÁ TRÌNH: TRANH LUẬN VÀ BIỆN HỘ

Không phải tất cả mọi quá trình ra quyết định đều hiệu quả như nhau, đặc biệt khi có một nhóm người đưa ra và cân nhắc nhiều ý tưởng. Theo nghiên cứu, chúng tôi nhận thấy có hai con đường chính. Tranh luận – phương pháp mà chúng tôi đánh giá cao hơn – là một quy trình mở, được thiết kế để đưa ra nhiều phương án, thúc đẩy trao đổi ý tưởng và cuối cùng đi đến một giải pháp đã được thử nghiệm cẩn thận. Không may là hầu hết mọi người đều không nghĩ đến phương pháp này. Thay vào đó, các nhóm chịu trách nhiệm đưa ra quyết định thường mặc định chọn cách thứ hai – "biện hộ". Nhìn bề ngoài, hai con đường này khá giống nhau: nhiều nhóm cùng làm việc, chìm đắm trong các cuộc tranh luận, cố gắng chọn ra một chuỗi hành động mà họ tin là tốt nhất. Nhưng "tranh luận" và "biện hộ" lại đưa đến những kết quả rất khác nhau.

Khi một nhóm chọn cách biện hộ, người tham gia tiếp cận vấn đề như trong một cuộc thi, mặc dù họ không cần phải cạnh tranh công khai hay thậm chí là cố ý. Những nhóm được xác lập, với các mối quan tâm đặc biệt – chẳng hạn như tranh chấp

ngân sách với các bộ phận khác – sẽ biện hộ cho những góc nhìn nhất định của nhóm mình. Người tham gia rất tâm huyết với giải pháp mà họ đưa ra, và do đó, chắc chắn sẽ phản đối ý kiến của người khác. Sự cố chấp khiến cho mọi người hầu như không chú ý đến những ý kiến trái chiều, việc lắng nghe nhau là bất khả thi. Mọi người thường đưa ra những thông tin đã qua chọn lọc để ủng hộ cho lập luận của mình, đồng thời che giấu những dữ liệu mâu thuẫn với lập luận đó. Ví dụ, hai giám đốc phân xưởng khác nhau đang đẩy mạnh chương trình cải tiến riêng sẽ không muốn chỉ ra những điểm yếu tiềm tàng, vì họ sợ điều đó sẽ đe dọa đến cơ hội chiến thắng trong cuộc tranh cãi cũng như khả năng tiếp cận nguồn lực cần thiết.

Hơn nữa, sự bất đồng thường mang tính cố chấp, thậm chí là đối chọi. Tính cách và cái tôi đều góp mặt vào đó, khác biệt thường được giải quyết thông qua trận chiến giữa ý chí cá nhân và thủ đoạn không chính thức. Mọi người ngầm hiểu rằng một giải pháp nổi trội nào đó sẽ xuất hiện trong cuộc kiểm tra sức mạnh giữa các quan điểm đối đầu. Nhưng trên thực tế, cách tiếp cận này thường ngăn chặn sự sáng tạo và đẩy mọi người đến chỗ phải đồng thuận với quan điểm chiếm đa số để tránh những bất đồng về sau.

Ngược lại, nhóm tiếp cận theo cách tranh luận sẽ xem xét nhiều lựa chọn và cùng nhau tìm ra giải pháp tốt nhất. Trong khi mọi người vẫn giữ những mối quan tâm riêng, mục đích không phải là thuyết phục các nhóm tiếp thu một quan điểm bị áp đặt, mà là để mọi người đồng ý với cách xử lý tốt nhất. Mọi người chia sẻ thông tin rộng rãi, thường ở dạng sơ khai, cho phép các thành viên tự đưa ra kết luận của riêng mình. Thay vì bác bỏ bất đồng, quá trình tranh luận khuyến khích tư duy phản biện. Tất cả các thành viên đều cảm thấy thoải mái khi đưa ra những giải pháp khác nhau và đặt ra những câu chất vấn về các giải pháp khả thi.

Tóm lược

VẤN ĐỀ

Một người lãnh đạo có thể tạo dựng hoặc hủy hoại danh tiếng của mình bằng việc đưa ra quyết định. Nhưng phần lớn chúng ta đều ra quyết định sai. Vì sao vậy? Vì chúng ta đã chọn con đường kém hiệu quả hơn: biện hộ. Việc hăng say tranh biện dựa trên góc nhìn của mình sẽ ngăn cản chúng ta xem xét những quan điểm trái chiều. Chúng ta giấu đi những điểm yếu trong ý kiến của mình để tăng cơ hội chiến thắng và bước vào cuộc thảo luận không khác gì đi chiến đấu. Hậu quả là những cuộc trao đổi cố chấp đó vùi dập tư duy sáng tạo, bóp nghẹt những quan điểm đa dạng và giá trị.

GIẢI PHÁP

Ngược lại với biện hộ là tranh luận – một cách thức đưa ra quyết định hiệu quả hơn nhiều. Với tranh luận, bạn xem xét cẩn thận nhiều lựa chọn, làm việc với người khác để tìm ra giải pháp tốt nhất và kích thích tư duy sáng tạo, chứ không bác bỏ những ý kiến bất đồng. Kết quả là gì? Những quyết định sáng suốt sẽ giúp doanh nghiệp của bạn đạt được mục tiêu nhanh hơn và hiệu quả hơn.

Tranh luận không phải chuyện dễ. Bạn phải thúc đẩy sự mâu thuẫn mang tính xây dựng và chấp nhận sự mơ hồ. Bạn cũng phải cân bằng sự bất đồng ý kiến trong những cuộc thảo luận ban đầu với sự thống nhất trong quá trình thực hiện. Làm thế nào để thực hiện chiến công này? Hãy nắm vững "3C" của quá trình ra quyết định: Conflict (Bất đồng), Consideration (Lưu tâm) và Closure (Kết thúc rõ ràng).

Vận dụng

Bất đồng mang tính xây dựng

Bất đồng trong quá trình ra quyết định thường có hai dạng: lý tính (liên quan đến bản chất công việc) và cảm tính (bắt nguồn từ va chạm giữa các cá nhân). Bất đồng lý tính giữ vai trò vô cùng quan trọng trong quá trình ra quyết định, còn bất đồng cảm tính lại phá hoại nó. Để tăng số bất đồng lý tính và giảm bất đồng cảm tính, chúng ta cần:

- ***Yêu cầu tranh luận thẳng thắn.*** *Coi việc hỏi những câu hóc búa và mong muốn nhận được câu trả lời thích hợp như một quy định. Đưa ra những câu hỏi lý thuyết bất ngờ để kích thích tư duy hiệu quả.*
- ***Nghiêm cấm những ngôn từ có tính xúc phạm.*** *Đưa ra những lời phê bình hay câu hỏi lịch sự, không chứa những từ ngữ mang tính chất buộc tội hay chỉ trích. ("Lập luận của anh rất tốt, nhưng lần này hãy để tôi đóng vai kẻ phản đối một lúc nhé!")*
- ***Phá vỡ những liên minh cố hữu.*** *Giao nhiệm vụ cho mọi người mà không suy tính mối quan hệ công việc giữa họ. Yêu cầu những người có các mối quan tâm khác nhau làm việc cùng nhau.*
- ***Khuyến khích các cá nhân thoát ra khỏi lối mòn.*** *Trong quá trình ra quyết định, hãy yêu cầu mọi người giữ những vai trò khác với vai trò vốn có; chẳng hạn như yêu cầu nhân viên cấp dưới xem xét vấn đề bằng góc nhìn của một CEO.*
- ***Yêu cầu những thành viên đang gặp bế tắc xem xét lại thông tin chủ chốt.*** *Yêu cầu họ kiểm tra lại các giả thiết cơ bản và thu thập thêm thông tin.*

Sự lưu tâm

Để được nhóm đồng ý và ủng hộ kết quả của quá trình ra quyết định – ngay cả khi bạn từ chối đề nghị của họ – hãy đảm bảo rằng họ nhận thức được quá trình ra quyết định là công bằng. Bằng cách nào? Thể hiện sự quan tâm trong suốt quá trình:

- *Hãy cởi mở đón nhận ý tưởng mới và sẵn sàng chấp nhận quan điểm trái chiều ngay từ đầu. Tránh thể hiện rằng bạn đã có quyết định rồi.*
- *Hãy chăm chú lắng nghe trong suốt cuộc thảo luận. Giao tiếp bằng mắt và thể hiện sự kiên nhẫn khi nghe người khác trình bày quan điểm. Ghi chép, đặt câu hỏi và yêu cầu giải thích kỹ càng hơn.*
- *Sau đó, giải thích lý do cho quyết định của bạn. Trình bày chi tiết những tiêu chí được bạn lựa chọn làm căn cứ cho các hoạt động. Chỉ ra lập luận của mỗi thành viên ảnh hưởng đến quyết định cuối cùng như thế nào.*

Kết thúc rõ ràng

Ngoài việc khuyến khích mọi người đưa ra những bất đồng mang tính xây dựng và thể hiện sự cân nhắc, bạn cũng nên kết thúc quá trình ra quyết định vào thời điểm thích hợp. Hãy chú ý hai vấn đề sau:

- ***Quyết định quá sớm.*** *Vì lo lắng về sự bất đồng quan điểm, những người tham gia vào quá trình ra quyết định thường dễ dàng chấp nhận lựa chọn có lý đầu tiên, thay vì suy xét phân tích cẩn thận. Sau này, những vấn đề chưa được đề cập đến sẽ xuất hiện – ngăn cản sự hợp tác trong giai đoạn then chốt. Hãy tìm kiếm sự bất mãn ẩn trong ngôn ngữ hình thể – những cái nhíu mày, khoanh tay, co người lại thành thế tự vệ. Lúc đó, hãy nghỉ giải lao, khuyến khích những người bất đồng quan điểm lên tiếng, rồi triệu tập mọi người lại. Tìm kiếm thông tin từ những người đã đưa ra câu hỏi hóc búa cùng những khía cạnh mới.*
- ***Quyết định quá muộn.*** *Các bên bất đồng quan điểm đối mặt và tái khẳng định quan điểm của họ hết lần này đến lần khác. Hoặc, để phấn đấu cho sự công bằng, mọi người đòi hỏi phải được lắng nghe tất cả quan điểm và giải quyết mọi câu hỏi trước khi kết thúc.*

Để thoát khỏi vòng luẩn quẩn này, hãy tuyên bố một quyết định. Chấp nhận rằng quá trình ra quyết định là mơ hồ và bạn sẽ không bao giờ có được dữ liệu hoàn hảo, rõ ràng.

Những người tham gia vào quá trình tranh luận sẽ khảo sát các đề xuất và giả thiết một cách chặt chẽ, do đó bất đồng có thể căng thẳng – nhưng ít khi là vì yếu tố cá nhân. Thật ra vì bất đồng xoay quanh các ý tưởng và lời giải thích chứ không phải vì quan điểm bảo thủ, nên chúng khá lành mạnh và mọi người trong nhóm có thể giải quyết chúng bằng lý lẽ. Mọi người đều ngầm hiểu rằng, một giải pháp hoàn hảo nào đó sẽ xuất hiện bắt nguồn từ cuộc chạy đua sức mạnh giữa các ý tưởng cạnh tranh, chứ không phải quan điểm cạnh tranh. Trong những thành công gần đây của GE, các thành viên chủ chốt cũng theo đuổi phương pháp cởi mở như vậy. Tất cả thành viên liên tục gặp gỡ những người đưa ra ý tưởng, đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của họ – nhưng không có mặt Jack Welch – và hầu như không có nỗ lực "vận động hành lang" cho một lựa chọn đặc biệt nào.

Tranh luận thường mang lại những quyết định sáng suốt hơn biện hộ – những quyết định không chỉ đưa tổ chức đến gần mục tiêu hơn, mà còn có thể được hoàn thành trong thời gian hợp lý và mang lại hiệu quả cao. Do đó, chúng tôi tin rằng, những lãnh đạo mong muốn cải thiện khả năng ra quyết định của tổ chức cần bắt đầu với một mục tiêu duy nhất: chuyển đổi nhanh nhất từ "ra quyết định kiểu biện hộ" sang "ra quyết định kiểu tranh luận". Công việc này yêu cầu sự chú trọng đến ba nhân tố quan trọng trong quá trình ra quyết định: Conflict (Bất đồng), Consideration (Lưu tâm) và Closure (Kết thúc rõ ràng). Mỗi yếu tố lại yêu cầu hành động với sự cân bằng tinh tế.

BẤT ĐỒNG MANG TÍNH XÂY DỰNG

Tư duy phản biện và tranh luận nghiêm túc luôn dẫn đến bất đồng. Tin tốt là bất đồng tạo sự tập trung vào vấn đề, cho phép nhà lãnh đạo tìm ra nhiều lựa chọn hơn. Tin xấu là bất đồng sai cách có thể làm hỏng hoàn toàn quá trình ra quyết định.

Thật vậy, xung đột tồn tại dưới hai dạng: lý tính và cảm tính. Xung đột lý tính, hay còn gọi là xung

Hai phương pháp ra quyết định

	Biện hộ	Tranh luận
Quan niệm chung	Một cuộc thi	Hợp tác giải quyết vấn đề
Mục đích thảo luận	Thuyết phục và vận động hành lang	Kiểm tra và đánh giá
Vai trò của người tham gia	Người phát ngôn	Người tư duy phản biện
Xu hướng hành vi	Cố gắng thuyết phục người khác	Tranh luận cân bằng
	Bảo vệ vị thế của mình	Cởi mở đón nhận phương án khác
	Bỏ qua điểm yếu	Chấp nhận những phê bình mang tính xây dựng
Quan điểm thiểu số	Không được khuyến khích hoặc bị bỏ qua	Được nuôi dưỡng và trân trọng
Kết quả	Người thắng và kẻ thua	Sở hữu tập thể

Ngay cả khi bạn đã cố ý tạo ra môi trường nhằm tăng mức bất đồng lý tính, nó luôn có nguy cơ biến thành chuyện cá nhân.

đột nội dung, liên quan đến công việc đang cần giải quyết. Nó bao gồm bất đồng quan điểm, bất đồng giả thiết và quan điểm khác nhau về hướng tiến hành tốt nhất. Xung đột lý tính không chỉ lành mạnh mà còn giữ vai trò quan trọng để việc tranh luận được hiệu quả. Khi mọi người bày tỏ sự khác biệt và thách thức những giả thiết với cái nhìn cởi mở, họ có thể chỉ ra những điểm yếu thật sự và đưa ra các ý tưởng mới. Xung đột cảm tính, hay còn gọi là xung đột giữa các cá nhân do cảm xúc, bao gồm những xích mích cá nhân, sự ganh đua và khác biệt về tính cách. Nó thường làm giảm sự sẵn sàng hợp tác trong quá trình thực thi công việc của mọi người, khiến quá trình ra quyết định kém hiệu quả hơn. Không có gì ngạc nhiên khi xung đột cảm tính là một đặc trưng của quá trình biện hộ.

Về mặt hình thức, hai kiểu xung đột này rất dễ phân biệt. Khi một thành viên trong nhóm nhớ lại "những cuộc tranh luận gay gắt về chiến lược, tài chính và thành tích của ba ứng viên", cô ấy đang nói đến xung đột lý tính. Nếu một thành viên trong nhóm bình luận về "những tranh luận gay gắt đã chuyển thành cuộc công kích cá nhân", anh ấy đang nói đến xung đột cảm tính. Nhưng trên thực tế, rất khó để tách bạch hai kiểu xung đột này. Mọi người có xu hướng coi các chỉ trích là nhắm vào cá nhân và phản ứng lại như một cách tự vệ. Bầu không khí nhanh chóng trở nên căng thẳng, và ngay cả khi có được một quyết định đúng đắn, những cảm xúc tiêu cực vẫn lưu lại khiến các thành viên trong nhóm khó hợp tác với nhau trong quá trình thực thi quyết định.

Thách thức dành cho các nhà lãnh đạo là làm sao để gia tăng bất đồng lý tính, và giữ cho bất đồng cảm tính ở mức thấp. Một kỹ thuật hiệu quả là đặt ra tiêu chuẩn biến việc tranh luận nghiêm túc trở thành quy tắc. Chuck Knight, với kinh nghiệm 27 năm làm CEO của Emerson Electric, đã thực hiện điều này bằng cách liên tục chất vấn các quản lý trong quá trình đánh giá kế hoạch, bất kể ông thực sự nghĩ gì về những dự án đang được đề xuất, thách thức và chờ đợi những câu trả lời hoàn chỉnh. Quá trình này được Knight gọi là "logic của phi logic", bởi cách ông sẵn sàng thử thách ngay cả những lập luận hoàn hảo nhất, bằng việc nêu lên những mối quan ngại không ai ngờ tới, đôi khi có vẻ hoang đường. Và đây thật sự là một quá trình chông gai. Nhưng trong nhiệm kỳ của ông, nó đã giúp đưa ra những quyết định đầu tư thông minh, khiến thu nhập ròng tăng ổn định hơn trong từng quý.

Khi Bob Galvin giữ chức CEO của Motorola trong những năm 1980, ông lại chọn con đường hơi khác. Ông có thói quen bất ngờ đặt ra những câu hỏi giả định để kích thích tư duy sáng tạo. Sau này, với cương vị Chủ tịch Hội đồng Giám sát Chương trình Chất lượng Quốc gia Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Program), Galvin đã khiến các đồng nghiệp vô cùng ngạc nhiên bởi trước những áp lực yêu cầu mở rộng các tiêu chí của giải thưởng, ông lại đề xuất thu hẹp chúng. Cuối cùng, hội đồng thực sự đã mở rộng tiêu chí giải thưởng, nhưng ý tưởng như từ-trên-trời-rơi-xuống của ông đã khơi dậy một cuộc tranh luận đầy sáng tạo và hiệu quả.

Một cách khác nữa là xây dựng cuộc tranh luận bằng cách chia mọi người thành từng nhóm với trách nhiệm khác nhau – thường là đối nghịch. Ví dụ, một nhóm được giao phát triển một đề xuất trong khi nhóm kia lại đưa ra đề xuất khác. Sau đó, các nhóm sẽ trao đổi đề xuất với nhau và thảo luận về những lựa chọn đa dạng mà họ có. Những cách này gần như đảm bảo được mức độ bất đồng lý tính cao.

Nhưng ngay cả khi bạn đã cố ý tạo ra môi trường nhằm tăng mức bất đồng lý tính, luôn có nguy cơ nó sẽ biến thành chuyện cá nhân. Ngoài cách làm nguội cuộc tranh luận với thông báo "hết giờ," các lãnh đạo điêu luyện còn sử dụng một số phương pháp sáng tạo khác để nâng cao các cuộc tranh luận lý tính trong khi giảm thiểu bất đồng cảm tính.

XÂY DỰNG CUỘC TRANH LUẬN

Bằng cách chia nhóm ra quyết định thành hai nhóm nhỏ, các nhà lãnh đạo có thể tạo ra một môi trường thoải mái để mọi người tham gia tranh luận. Các học giả đã giới thiệu hai cách mà chúng tôi gọi là "điểm - đối điểm" và "kiểm soát trí tuệ". Ba bước đầu tiên cho cả hai phương pháp là giống nhau:

Điểm – đối điểm	Kiểm soát trí tuệ
Nhóm chia ra thành hai nhóm nhỏ.	Nhóm chia ra thành hai nhóm nhỏ.
Nhóm A đề ra một dự án, nêu đề xuất, những giả định chính và dữ liệu hỗ trợ quan trọng.	Nhóm A đề ra một dự án, nêu đề xuất, những giả định chính và dữ liệu hỗ trợ quan trọng.
Nhóm A trình bày dự án với Nhóm B qua báo cáo văn bản và thuyết trình.	Nhóm A trình bày dự án với Nhóm B qua báo cáo văn bản và thuyết trình.
Nhóm B đưa ra một hoặc nhiều kế hoạch thay thế.	Nhóm B đưa ra bản phê bình chi tiết về dự án của Nhóm A ở dạng văn bản và thuyết trình. Nhóm A xem xét lại đề xuất của mình dựa trên những phản hồi này.
Các nhóm tiến hành tranh luận về các đề xuất và tìm kiếm sự thống nhất về một hệ thống giả định chung.	Các nhóm tiếp tục làm việc theo chu trình tuần hoàn "sửa đổi – phê bình – sửa đổi" cho đến khi thống nhất được hệ thống giả định chung.
Dựa trên những giả định đó, các nhóm tiếp tục tranh luận về các lựa chọn khác nhau và cố gắng đi đến thống nhất cho một hệ thống đề xuất.	Các nhóm làm việc với nhau để phát triển một hệ thống đề xuất chung.

Đầu tiên, các nhà lãnh đạo cần khéo léo chú ý đến cách dẫn dắt vấn đề cũng như ngôn ngữ sử dụng trong quá trình thảo luận. Họ đề cập đến những nhận xét trái chiều hay câu hỏi chất vấn bằng những cụm từ có thể loại bỏ ít nhiều hiềm khích cá nhân ("Lập luận của anh rất tốt, nhưng lần này hãy để tôi đóng vai phản biện một lát nhé"). Họ cũng đặt quy định cho ngôn ngữ tranh luận, như tránh những từ ngữ, hành động xúc phạm. Ví dụ, trong những buổi đánh giá hậu tác chiến của quân đội Mỹ, được tiến hành ngay sau mỗi nhiệm vụ để xác định sai lầm cần tránh cho những lần sau, các chỉ huy thường nói: "Chúng ta không dùng những từ bắt đầu bằng chữ 'b' và 'f'. Chúng ta không trách móc, và chúng ta không đổ lỗi."

Thứ hai, các nhà lãnh đạo có thể giúp mọi người bước ra khỏi vị trí cố hữu của họ bằng cách phá vỡ những nhóm liên kết sẵn có và giao những công việc khác đi. Tại một công ty hàng không vũ trụ, người đứng đầu đơn vị kinh doanh phải đối phó với hai liên kết mạnh mẽ trong suốt quá trình ra một quyết định quan trọng về việc tham gia liên minh chiến

Các nhà lãnh đạo có thể giúp mọi người bước ra khỏi vị trí cố hữu của họ bằng cách phá vỡ những nhóm liên kết sẵn có và giao những công việc khác đi.

lược. Khi lập ra hai nhóm mới để xem xét các đối tác liên minh khác, ông cài xen kẽ người của hai nhóm liên kết kia với nhau, buộc những người có quan điểm khác nhau phải hợp tác. Sau đó, ông yêu cầu cả hai nhóm cùng đánh giá một loạt các lựa chọn theo những tiêu chí khác nhau (ví dụ như năng lực kỹ thuật, năng lực sản xuất, kỹ năng quản lý dự án,...). Hai nhóm phải chia sẻ những đánh giá của mình và hợp tác với nhau để tìm ra đối tác phù hợp nhất. Vì không ai có thông tin đầy đủ nên họ buộc phải chăm chú lắng nghe lẫn nhau.

Thứ ba, các nhà lãnh đạo có thể đưa mọi người ra khỏi lối mòn – nơi đặt quyền lợi cá nhân lên cao nhất. Ví dụ, họ có thể yêu cầu các thành viên trong nhóm nghiên cứu và tranh luận cho một quan điểm mà họ không tán thành trong những cuộc thảo luận ban đầu. Tương tự, họ có thể chỉ định các thành viên đóng vai trò chức năng hoặc quản lý, khác với vai trò hiện tại của họ, chẳng hạn như yêu cầu một nhà điều hành hoạt động đứng ở vị trí tiếp thị, hay yêu cầu một nhân viên cấp dưới nhìn nhận vấn đề ở góc độ chiến lược của CEO.

Cuối cùng, nhà lãnh đạo có thể yêu cầu những thành viên đang gặp bế tắc khi tranh luận xem xét lại những thông tin xác thực, những giả định chủ chốt và thu thập thêm thông tin. Mọi người thường quá chú ý đến sự khác biệt giữa các quan điểm đối đầu mà họ gặp bế tắc, và bất đồng cảm tính nhanh chóng xuất hiện theo. Việc yêu cầu mọi người kiểm tra lại những giả định cơ bản có thể làm dịu đi tình hình và kéo mọi người trở lại với guồng thảo luận. Ví dụ, tại Euron, khi mọi người bất đồng với nhau về việc có nên áp dụng các kỹ năng kinh doanh vốn có vào một mặt hàng hay thị trường mới không, các lãnh đạo cấp cao nhanh chóng tập trung thảo luận về đặc điểm của cấu trúc ngành, các giả định về quy mô thị trường cũng như sở thích của khách hàng. Mọi người nhanh chóng nhận ra những vùng có sự đồng thuận, cũng như biết chính xác lý do gây bất đồng, nên chỉ cần tập trung thảo luận những vấn đề cụ thể.

LƯU TÂM

Khi quyết định được đưa ra và các lựa chọn thay thế bị loại bỏ, một vài người sẽ phải từ bỏ giải pháp của họ. Đôi khi những người bị bác bỏ chống lại kết quả; đôi khi họ chấp nhận nhưng miễn cưỡng. Điểm khác nhau là gì? Yếu tố quan trọng có vẻ là việc nhận thức về sự công bằng – các học giả gọi là "công lý mang tính thủ tục" (procedural justice). Trên thực tế, lãnh đạo sẽ là người đưa ra quyết định cuối cùng, nhưng mọi người tham gia vào quá trình ra quyết định phải tin rằng quan điểm của họ đã được cân nhắc và họ có cơ hội thực sự để tác động đến quyết định cuối cùng này. Các nhà nghiên cứu đã tìm ra rằng, nếu các thành viên tin quá trình ra quyết định là công bằng, họ sẽ sẵn sàng tham dự và thực hiện quyết định cuối cùng này hơn, ngay cả khi quan điểm của họ không được chấp thuận.

Nhiều nhà quản lý đánh đồng sự công bằng với *tiếng nói* – cho tất cả mọi người cơ hội bày tỏ quan điểm cá nhân. Họ kiên quyết thu thập ý kiến của tất cả mọi người. Thế nhưng, tiếng nói không quan trọng bằng *lưu tâm* – mọi người cần tin rằng nhà lãnh đạo đã chăm chú lắng nghe họ suốt cuộc thảo luận và đã cân nhắc đề xuất của họ cẩn thận trước khi đưa ra quyết định cuối cùng. Trong cuốn *Only the Paranoid Survive* (tạm dịch: *Chỉ những người hoang tưởng sống sót*), Andy Grove, Chủ tịch Hội đồng quản trị Intel, đã mô tả cách ông giải thích sự khác biệt cho các quản lý cấp trung của mình: "Tiêu chí để bạn tham gia là bạn được lắng nghe và thấu hiểu... Không phải bên nào cũng thắng trong cuộc tranh luận, nhưng ý kiến nào cũng có giá trị trong việc định hình câu trả lời đúng đắn."

Trên thực tế, ý kiến không được lưu tâm đến thường gây hại: nó dẫn đến sự oán giận và nỗi thất vọng hơn là sự chấp nhận. Khi cần thực hiện quyết định, mọi người sẽ rất miễn cưỡng nếu họ cảm thấy quá trình quyết định chỉ là giả tạo – một bài diễn tập đi qua các bước đã được định sẵn để xác nhận giải pháp lãnh đạo đưa ra. Điều này có vẻ đúng trong vụ sáp nhập Daimler – Chrysler. CEO Jurgen Schrempp của Daimler yêu cầu phân tích và đánh giá thêm các công ty tiềm năng để sáp nhập, nhưng thật ra đã ngầm chọn Chrysler từ lâu. Trên thực tế, khi các cố vấn nói rằng chiến lược của ông không có khả năng tạo ra được giá trị cho các cổ đông, ông đã bác bỏ các dữ liệu và tiếp tục kế hoạch. Schrempp có thể đã trưng cầu ý kiến từ nhiều bên, nhưng rõ ràng ông không quan tâm nhiều đến chúng.

Các nhà lãnh đạo có thể thể hiện sự quan tâm trong suốt quá trình ra quyết định. Ngay từ đầu, họ cần thể hiện sự cởi mở khi đón nhận những ý tưởng mới, và sẵn lòng chấp nhận các quan điểm trái ngược với mình. Đặc biệt, họ phải tránh để lộ rằng mình đã có quyết định riêng. Phải tránh tiết lộ khuynh hướng của cá nhân ở giai đoạn đầu thảo luận, hoặc nên nói rõ rằng bất kỳ quan điểm ban đầu nào cũng là tạm thời và có thể thay đổi. Họ cũng có thể tránh tham gia những buổi họp đầu tiên.

Trong các cuộc thảo luận, nhà lãnh đạo phải thể hiện mình là người lắng nghe chăm chú và nhiệt tình. Bằng cách nào ư? Bằng cách đặt câu hỏi, yêu cầu giải thích kỹ hơn, nhắc lại lời bình luận, giao tiếp bằng mắt và thể hiện sự kiên nhẫn khi các thành viên giải thích ý kiến cá nhân. Ghi chép là một dấu hiệu rất rõ ràng vì nó cho thấy nhà lãnh đạo đang thật sự cố gắng nắm bắt, thấu hiểu và đánh giá suy nghĩ của mọi người.

Sau khi đưa ra quyết định cuối cùng, các nhà lãnh đạo nên giải thích logic của mình. Họ phải mô tả lý do đưa ra quyết định, nói chi tiết các tiêu chí hành động. Quan trọng hơn, họ cần phải cho thấy lập luận của mỗi thành viên có ảnh hưởng như thế nào đến quyết định cuối cùng, hoặc giải thích rõ ràng vì sao họ không chọn những quan điểm đó.



Biện hộ và tranh luận: Sự kiện Vịnh Con Lợn và cuộc khủng hoảng tên lửa Cuba

Có lẽ minh chứng thích hợp nhất về phương pháp biện hộ và tranh luận là một sự kiện quan trọng diễn ra dưới thời Tổng thống John F. Kennedy. Trong hai năm đầu tiên của nhiệm kỳ, Kennedy vật lộn với hai quyết định đối ngoại quan trọng: xâm lược Vịnh Con Lợn và cuộc khủng hoảng tên lửa Cuba. Cả hai đều được giao cho Nội các với rất nhiều nhân vật giống nhau, có cùng quan điểm chính trị và quyền lực rất lớn. Nhưng kết quả lại cực kỳ khác nhau, phần lớn là do hai nhóm làm việc trong hai hoàn cảnh khác nhau.

Nhóm thứ nhất được giao nhiệm vụ quyết định có nên ủng hộ việc xâm lược miền nam Cuba bằng một binh đoàn nhỏ gồm những binh sĩ Cuba lưu vong đã được quân đội Mỹ huấn luyện. Nhóm này làm việc theo hướng biện hộ và kết quả được xem là ví dụ điển hình cho một quyết định sai lầm. Không lâu sau khi nhậm chức, Tổng thống Kennedy đã biết về kế hoạch tấn công Cuba do CIA phát triển dưới thời Tổng thống Eisenhower. Được các tham mưu trưởng hậu thuẫn, CIA khăng khăng ủng hộ cuộc xâm lược, giảm nhẹ hết mức các nguy cơ và sàng lọc thông tin trước khi trình lên Tổng thống để củng cố vị trí của tổ chức. Những cá nhân am hiểu trong bộ phận Mỹ La-tinh của Bộ Ngoại giao Mỹ bị loại ra ngoài do họ có khả năng sẽ phản đối.

Một vài thành viên trong văn phòng tổng thống phản đối kế hoạch nhưng họ im lặng vì sợ sẽ tỏ ra yếu đuối trước sự biện hộ mạnh mẽ của CIA. Kết quả là có rất ít tranh luận, nhóm thất bại trong việc kiểm tra một số giả định cơ bản. Sự kiện Vịnh Con Lợn là một nốt trầm trong Chiến tranh Lạnh; khoảng 100 người đã thiệt mạng, phần còn lại bị bắt làm tù binh. Đây là một sự kiện đáng xấu hổ trong thời gian cầm quyền của Kennedy và giáng một đòn mạnh vào vị thế toàn cầu của Mỹ.

Sau cuộc tấn công bất thành, Kennedy tiến hành đánh giá quá trình ra quyết định về chính sách đối ngoại và đưa ra năm thay đổi lớn, về cơ bản chuyển đổi quá trình từ biện hộ sang tranh luận. Đầu tiên, mọi người được khuyến khích tham gia các cuộc thảo luận với tư cách "người hoài nghi" để phản biện. Thứ hai, Robert Kennedy và Theodore Sorensen được giao nhiệm vụ kiểm soát trí tuệ, theo sát mọi điểm có thể gây tranh cãi, khám phá những điểm yếu và giả định chưa được kiểm chứng. Thứ ba, các lực lượng tham gia được kêu gọi bỏ qua khuôn phép, thủ tục và thứ hạng. Thứ tư, những người tham gia đôi khi được phân vào các nhóm nhỏ để mở rộng phạm vi lựa chọn. Và cuối cùng, bản thân Tổng thống quyết định không tham gia vào một số buổi họp đầu tiên để tránh ảnh hưởng đến người khác và làm sai lệch cuộc tranh luận.

Phương pháp tranh luận đã phát huy hiệu quả rõ rệt trong sự kiện tháng 10 năm 1962. Khi biết Liên Xô đã đặt tên lửa hạt nhân tại Cuba, Tổng thống Kennedy lập tức triệu tập một lực lượng đặc nhiệm cấp cao với rất nhiều người từng tham gia sự kiện Vịnh Con Lợn và yêu cầu họ nêu đề xuất cho phản ứng của phía Mỹ. Nhóm họp liên tục trong hai tuần với sự tham gia của cả những thành viên bên ngoài. Đôi khi, để khuyến khích tự do ý tưởng, nhóm này họp mà không có Tổng thống. Robert Kennedy cẩn thận thực hiện tròn vai, thường xuyên phê bình các lựa chọn và khuyến khích nhóm phát triển thêm phương án thay thế. Đặc biệt, ông đẩy nhóm vượt qua quyết định tiến hành hay không tiến hành một cuộc không kích quân sự. Cuối cùng, các nhóm nhỏ thể hiện hai quan điểm: một bên ủng hộ phong tỏa và bên còn lại ủng hộ không kích Cuba. Các nhóm thu thập thông tin từ nhiều nguồn, xem xét và diễn giải cùng những bức ảnh tình báo, cực kỳ chú ý đến việc xác nhận và thử nghiệm các giả định cơ bản, ví dụ như Chỉ huy Không quân có thực sự loại bỏ được hết tên lửa của Liên Xô trong một trận không chiến không. Các nhóm trao đổi tuyên cáo lập trường, phản biện đề xuất của nhau, và cùng tranh luận về các phương án thay thế. Họ trình cả hai đề xuất lên Kennedy, để Tổng thống đưa ra quyết định cuối cùng. Kết quả là sự phản hồi được chuẩn bị kỹ lưỡng, dẫn đến một cuộc phong tỏa thành công và kết thúc khủng hoảng trong hòa bình.

Tư duy tập thể nguy hiểm ở chỗ nó không chỉ thu hẹp vùng lựa chọn, mà còn tạo ra nguy cơ nếu ý kiến phản đối đột ngột phát sinh tại một thời điểm then chốt.

KẾT THÚC RÕ RÀNG

Rất khó để biết khi nào nên kết thúc cuộc đối thoại; phần lớn chúng ta kết luận quá vội vàng, hoặc cứ thảo luận quẩn quanh và đưa ra quyết định quá muộn. Quyết định quá sớm cũng nguy hại như quyết định quá muộn, và cả hai đều là hậu quả của những biện hộ chưa được kiểm chứng.

Quyết định quá sớm

Đôi khi mong muốn được nhìn nhận của mọi người lớn hơn mong muốn được phát huy tư duy phản biện và phân tích thấu đáo, do đó nhóm dễ dàng chấp nhận ngay phương án hợp lý đầu tiên. Cách tư duy này được biết đến với cái tên "tư duy tập thể", thường xuất hiện khi có sự tham gia của những người giỏi biện hộ, đặc biệt trong các nhóm mới với những thành viên vẫn còn đang học hỏi quy tắc và không muốn bị cô lập vì bất đồng ý kiến.

Tư duy tập thể nguy hiểm ở chỗ nó không chỉ thu hẹp vùng lựa chọn, mà còn tạo ra nguy cơ nếu ý kiến phản đối đột ngột phát sinh tại một thời điểm then chốt nào đó – thường là khi cần phải thực hiện việc hợp tác. Lãnh đạo của một đơn vị bán lẻ đang tăng trưởng nhanh đã trải qua tình huống đó. Ông thích làm việc với một nhóm nhỏ gồm các nhân viên lâu năm để đưa ra lựa chọn, đánh giá chúng rồi đặt kế hoạch hành động, sau đó mới đưa dự án lại cho cả nhóm lớn để thông qua. Khi ấy các nhà quản lý của ông cảm thấy đó là "chuyện đã rồi" và không muốn tranh cãi gì thêm. Một người cho biết: "Chúng tôi rời phòng họp với sự nhất trí dù không thực sự đồng thuận." Chính vì vậy, họ đã phải tranh luận lại trong quá trình thực hiện, và trì hoãn nhiều sáng kiến quan trọng suốt nhiều tháng.

Để ngăn chặn tư duy tập thể ngay từ đầu, nhà lãnh đạo cần học cách nhận ra những bất mãn tiềm ẩn, đặc biệt chú ý đến ngôn ngữ cơ thể: những cái nhíu mày, khoanh tay hay trạng thái co người lại tự vệ. Để kéo những người bất mãn quay trở lại với cuộc thảo luận, tốt nhất là giải lao rồi tiếp cận từng người một, khuyến khích họ trình bày ý kiến rồi quay lại cuộc họp. Alfred Sloan của GE nổi tiếng với cách thức này. Ông thường phát biểu trong cuộc họp như sau: "Tôi thấy chúng ta đều đồng ý với quyết định này. Nhưng tôi đề nghị ta nên hoãn việc thảo luận sâu hơn tới buổi họp sau, để mọi người có thời gian suy nghĩ thêm về những điểm bất đồng và có thể hiểu rõ hơn quyết định này là để làm gì."

Một cách khác để tránh kết thúc quá vội vã là nuôi dưỡng các quan điểm thiểu số bằng các chuẩn mực, hoặc qua những quy tắc rõ ràng. Các quan điểm thiểu số giúp mở rộng và đào sâu thêm các cuộc tranh luận; chúng kích thích tư duy của nhóm mặc dù ít khi được thừa nhận. Vì lý do này nên Andy Grove thường tìm kiếm thông tin từ "Cassandra" – những người "dự báo tai họa" thường đưa ra câu hỏi hóc búa và những góc nhìn mới mẻ về rủi ro của các chính sách đang được đề xuất.

Quyết định quá muộn

Trường hợp này cũng vậy, những biện hộ chưa được kiểm chứng thường là nguồn gốc của vấn đề, và có hai dạng chính. Có lúc nhóm lâm vào bế tắc: các bên không chịu nhượng bộ, liên tục tái khẳng định quan điểm của mình. Nếu không phá vỡ được sự bế tắc, cuộc đối thoại sẽ rơi vào vòng luẩn quẩn vô tận. Trái lại, có lúc mọi người chấp nhận lùi bước để đảm bảo sự tham gia công bằng cho tất cả. Vì mong muốn điều này, các thành viên nhóm yêu cầu được lắng nghe tất cả các quan điểm, và trả lời tất cả mọi câu hỏi trước khi đi đến kết luận. Việc đòi hỏi sự chắc chắn – tức là yêu cầu phải có những lập luận hoàn chỉnh được củng cố bởi các dữ liệu không thể phản bác – cũng là một dạng biện hộ riêng. Một lần nữa, kết quả thường là một vòng luẩn quẩn

không hồi kết, xem xét những lựa chọn thay thế giống nhau, phản đối, rồi lại yêu cầu thêm thông tin. Bất cứ thành viên nào trong nhóm cũng có thể làm chệch hướng cuộc thảo luận khi lên tiếng bày tỏ nghi ngờ. Trong khi đó, áp lực cạnh tranh có thể bắt buộc sự phản hồi ngay lập tức, hoặc một số thành viên đã bỏ cuộc từ lâu vì chán nản.

Lúc này, nhà lãnh đạo cần "kêu gọi câu hỏi". Jamie Houghton, CEO lâu năm của Corning, đã nghĩ ra một phép ẩn dụ sinh động để mô tả công việc này. Ông nói về việc đội hai chiếc mũ khi làm việc với nhóm chuyên viên cao cấp: Ông vờ đặt chiếc mũ cao bồi lên đầu khi muốn tranh luận ngang bằng với các thành viên khác, và chuyển sang mũ quả dưa khi ông muốn thu thập câu hỏi và tuyên bố quyết định với tư cách là CEO. Vai trò ngang bằng với các thành viên cho phép những thách thức và thảo luận liên tục được diễn ra; vai trò CEO đặt dấu chấm hết cho cuộc tranh luận.

Thông điệp mà chúng tôi muốn nhắn gửi là các lãnh đạo – và nhóm của họ – cần trở nên thoải mái hơn với sự không chắc chắn, và sẵn sàng đưa ra quyết định nhanh chóng dù chưa có dữ liệu đầy đủ, rõ ràng hậu thuẫn. Trưởng khoa Stanley Teele của Trường Kinh doanh Harvard rất thích nói với các sinh viên: "Nghệ thuật quản lý là nghệ thuật tạo ra những khái quát hữu ích từ những thông tin không đầy đủ."

PHÉP THỬ

Không may là việc đánh giá các quyết định trong thực tế lại hết sức khó khăn. Những kết quả thành công – quyết định đúng đắn, thời gian chuẩn xác và được thực thi hiệu quả – chỉ có thể được đánh giá sau khi mọi chuyện đã xảy ra. Nhưng khi đó, thường đã quá muộn để khắc phục. Có cách nào để kiểm tra sớm hơn không?

Thật ra là có. Chúng tôi tin rằng cách làm chính là đánh giá định kỳ quá trình ra quyết định, ngay cả khi nó đang được tiến hành. Các học giả ngày nay có khá nhiều bằng chứng cho thấy một số đặc điểm của quá trình thực thi có liên quan trực tiếp đến kết quả thành công vượt trội. Mặc dù không có gì đảm bảo thành công, sự kết hợp của chúng vẫn gia tăng đáng kể khả năng đưa ra quyết định sáng suốt của bạn.

NHIỀU PHƯƠNG ÁN THAY THẾ

Khi các nhóm phân tích nhiều phương án thay thế, họ phân tích kỹ hơn và thường tránh đồng thuận quá nhanh với những câu trả lời dễ dãi (và dễ thấy). Đây là lý do những kỹ thuật như điểm – đối điểm, kỹ thuật yêu cầu các nhóm đưa ra ít nhất hai phương án, thường đưa đến những quyết định đúng đắn. Thông thường, để theo dõi tiến độ hoàn thành bài kiểm tra này, hãy ghi lại số lượng phương án được xem xét. Nhưng phải chú ý để không đếm trùng. Phương án "làm hay không làm" chỉ đưa ra duy nhất một lựa chọn, và nó không thể tốt bằng việc có 2 phương án để xem xét.

KIỂM TRA GIẢ THIẾT

Có hai loại thông tin: Một là những thông tin đã được kiểm tra cẩn thận và một là những thông tin thuần túy dựa trên phỏng đoán, giả định. Những nhóm đưa ra quyết định hiệu quả không nhầm lẫn hai loại thông tin này. Họ định kỳ xem xét lại luận điểm của mình và cố gắng xác nhận giả thiết thông qua một loạt phép kiểm tra gắt gao. Nếu thấy thiếu một số bằng chứng then chốt, họ có thể vẫn đi tiếp nhưng ít nhất cũng biết mình đang bước vào lãnh địa mịt mù. Ngoài ra, nhóm có thể chỉ định một người "kiểm soát trí tuệ" – người làm nhiệm vụ rà soát quá trình để tìm kiếm những giả thiết chưa được kiểm chứng và phản biện chúng ngay lập tức.

TIÊU CHÍ RÕ RÀNG

Nếu không có mục đích rõ ràng, chúng ta rất dễ rơi vào cái bẫy so sánh giữa táo với cam[1]. Những lập luận trái ngược sẽ trở nên khó phân định, vì những người biện hộ sẽ gợi ý dùng những thước đo có lợi cho lựa chọn của họ (thu nhập ròng, lợi nhuận trên vốn, sự xuất hiện trên thị trường, chia sẻ ý nghĩ...). Kết quả là mọi người ai cũng cảm thấy mơ hồ và sự chậm trễ sẽ cứ kéo dài.

Để tránh vấn đề này, nhóm nên xác định mục tiêu từ trước và thường xuyên nhắc đến nó trong quá trình ra quyết định. Mục tiêu có thể phức tạp và đa dạng, định tính và định lượng, nhưng dưới bất kể hình thức nào, chúng cũng phải được đặt lên hàng đầu. Nghiên cứu về những quyết định sáp nhập đã chỉ ra rằng, khi quá trình đi đến giai đoạn cuối, các lãnh đạo cảm nhận được sức ép từ thời hạn đang gần kề và vì mong muốn kết thúc nhanh chóng, họ thường vội vàng thỏa hiệp hoặc điều chỉnh lại tiêu chí ban đầu để phù hợp với thỏa thuận.

BẤT ĐỒNG VÀ TRANH LUẬN

David Hume, triết gia vĩ đại người Scotland, đã lập luận rất thuyết phục về giá trị của cuộc tranh luận khi ông nhận thấy: "Sự thật nảy ra từ những tranh luận giữa bạn bè." Có hai cách để đánh giá mức độ lành mạnh của một cuộc tranh luận: kiểu câu hỏi được đưa ra và mức độ lắng nghe của mọi người.

Một vài câu hỏi mở ra cuộc thảo luận, một vài câu lại thu hẹp nó và đưa đến kết thúc. Câu hỏi giả định ngược thường mở ra một cuộc tranh luận lành mạnh. Một nhà quản lý từng làm việc cho Harvey Golub, cựu CEO của American Express, nhắc đến một lần công ty được yêu cầu giảm phí sử dụng thẻ tín dụng, vậy mà Golub lại bất ngờ đề xuất tăng phí. "Tôi không nghĩ là ông ấy nghiêm túc về việc đó", nhà quản lý nói, "nhưng chắc chắn ông ấy đã dạy chúng tôi cách suy nghĩ về các loại phí."

Có hai cách để đánh giá mức độ lành mạnh của một cuộc tranh luận: kiểu câu hỏi được đưa ra và mức độ lắng nghe của mọi người.

Mức độ lắng nghe cũng là một chỉ dấu quan trọng cho thấy đó là một quá trình ra quyết định lành mạnh. Lắng nghe qua loa sẽ tạo ra phân tích sai lầm cũng như nhiều hiềm khích cá nhân. Nếu các thành viên thường xuyên ngắt lời nhau hoặc bác bỏ trước khi xem xét đề nghị, bất đồng cảm tính rất dễ nảy sinh. Các cuộc thảo luận văn minh nhanh chóng trở nên bất khả thi, vì tình đồng nghiệp và sự hòa hợp giữa các nhóm thường biến mất khi không có được sự lắng nghe tích cực.

NHẬN THỨC VỀ SỰ CÔNG BẰNG

Một thước đo thực tế dành cho nhận thức của mọi người về sự công bằng, là mức độ tham gia của họ sau khi đạt được một cột mốc chính hoặc quan trọng nào đó. Mức độ tham gia suy giảm thường là dấu hiệu cảnh báo sớm về những vấn đề nảy sinh khi thi hành quyết định sau này, vì một vài thành viên đã bắt đầu thể hiện sự bất mãn bằng cách bỏ đi.

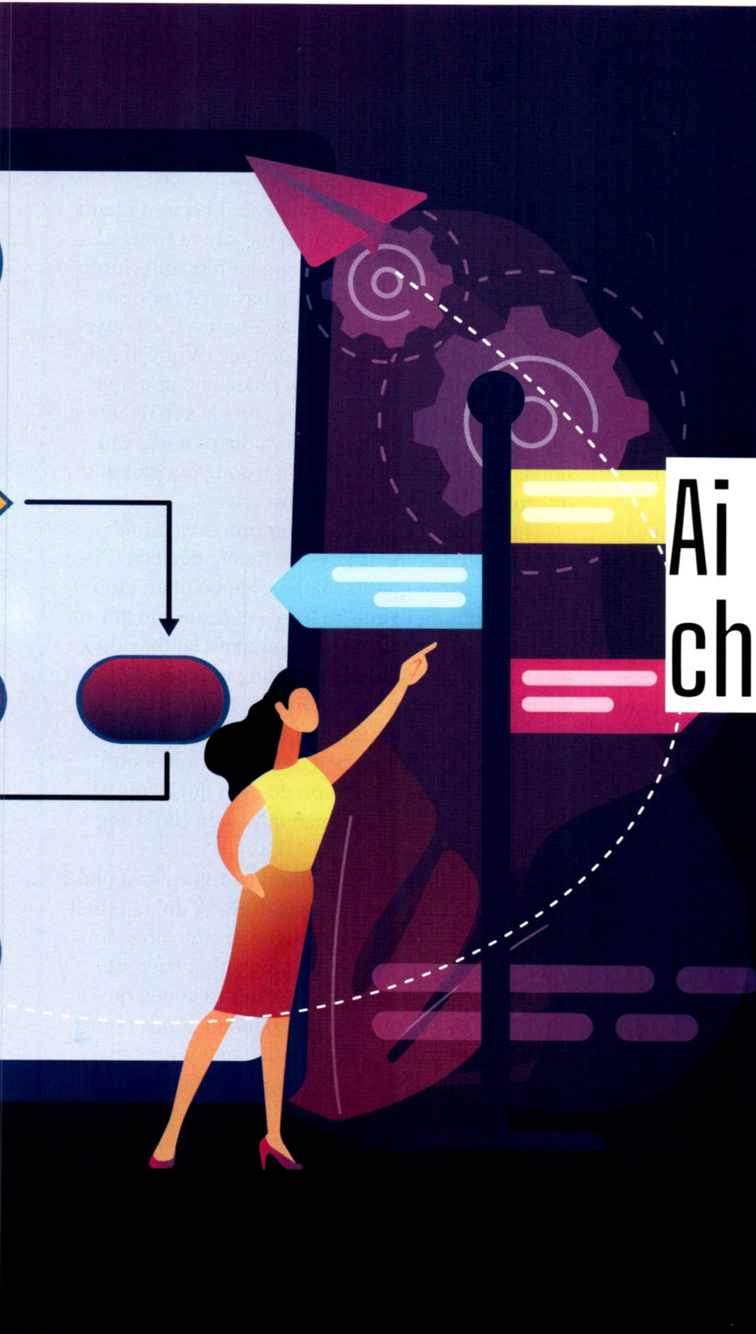
Trên thực tế, sau tất cả, việc giữ mọi người cùng tham gia mới chính là yếu tố quan trọng nhất khi đưa ra quyết định. Công việc này nằm ở cốt lõi của sự lãnh đạo và đòi hỏi phối hợp rất nhiều khả năng của nhà lãnh đạo một cách độc đáo. Nó đòi hỏi sự dũng cảm khi thúc đẩy những bất đồng, trong khi

1. Ám chỉ hai việc hoàn toàn khác nhau và không nên so sánh với nhau.

vẫn phải chấp nhận những điểm mơ hồ. Nó cần sự khôn ngoan để biết khi nào nên kết thúc cuộc đối thoại, và cả sự kiên nhẫn để giúp mọi người hiểu được lý do đằng sau những lựa chọn. Và chắc chắn, nó cũng cần có khả năng cân bằng tuyệt vời – vừa bao quát những lựa chọn phong phú trong buổi đầu thảo luận, vừa dẫn dắt đến cái kết thống nhất để thực thi quyết định cho hiệu quả. Cyrus Đại đế, người sáng lập ra đế chế Ba Tư và là một chỉ huy quân sự lỗi lạc, đã hiểu được những tính chất của sự nghiệp lãnh đạo vào thế kỷ thứ XI trước Công nguyên, khi ông cống hiến thành công của mình cho sự "đa dạng khi bàn luận, thống nhất khi ra lệnh".


David A.Gavin là Giáo sư ngành Quản trị Kinh doanh thuộc Trường Kinh doanh Harvard. Ông là tác giả và đồng tác giả của 10 đầu sách về lãnh đạo và quản lý ở các tổ chức lớn và phức tạp.


Michael A. Roberto là Giáo sư ngành Quản lý thuộc Trường Đại học Bryant, Rhode Island.



Ai có chữ "D"?

Trong kinh doanh, quyết định chính là tiền. Mọi thành công hay rủi ro, mọi cơ hội kịp thời nắm bắt hay bị bỏ lỡ đều là kết quả của quyết định.

Paul Rogers

Marcia Blenko

TRONG KINH DOANH, quyết định chính là tiền. Mọi thành công hay rủi ro, mọi cơ hội kịp thời nắm bắt hay bị bỏ lỡ đều là kết quả của một quyết định mà ai đó đã hoặc không đưa ra. Nội bộ nhiều công ty thường xuyên mắc kẹt với việc ra quyết định như tiền lẻ kẹt lại trong ví. Nhưng tất nhiên, vấn đề không chỉ nằm ở chỗ làm sao để tiêu được mớ tiền "chết" đó, mà đây là vấn đề hiệu suất của toàn bộ tổ chức. Bất kể bạn thuộc ngành nào, công ty của bạn lớn và có tiếng đến đâu, chiến lược của bạn khôn ngoan ra sao, nếu bạn không thể đưa ra những quyết định đúng đắn một cách nhanh chóng, hiệu quả và thực hiện chúng một cách nhất quán, công việc kinh doanh của bạn sẽ đổ bể.

Quả thực, việc ra quyết định đúng đắn và thực hiện nhanh chóng là điểm nổi bật của những tổ chức có hiệu suất công việc cao. Khảo sát các nhà điều hành của 350 công ty toàn cầu về tính hiệu quả của tổ chức cho thấy, chỉ 15% cho rằng bộ máy tổ chức đã giúp công ty vượt lên trên các đối thủ. Điểm đặc biệt ở những công ty có hiệu suất cao chính là chất lượng, tốc độ và việc thực thi quyết định. Những tổ chức hiệu quả nhất đều "ăn điểm" trong các quyết định lớn mang tính chiến lược: Nên nhảy vào hay rút chân ra khỏi thị trường nào, thương vụ nào cần mua hay bán, nên phân bổ vốn và nhân tài vào đâu. Nhưng họ thực sự làm nên khác biệt ở những quyết định điều hành mang tính then chốt, đòi hỏi sự nhất quán và tốc độ: Làm sao để thúc đẩy cải tiến sản phẩm, định vị thương hiệu và quản lý các đối tác kênh.

Thậm chí, ngay cả những công ty nổi tiếng quyết đoán vẫn có thể có sự thiếu rõ ràng về việc ai phải chịu trách nhiệm đối với những quyết định nào. Do vậy, quá trình ra quyết định có thể bị mắc lại tại một trong bốn nút thắt: xung đột giữa phạm vi toàn cầu và địa phương, giữa trung tâm điều hành với đơn vị kinh doanh, giữa các đơn vị chức năng với nhau, và giữa cộng sự bên trong với bên ngoài tổ chức.

Nút thắt đầu tiên, việc ra quyết định trên phạm vi *toàn cầu và địa phương*, có thể xảy ra trong gần như mọi quá trình và hoạt động kinh doanh chính. Như khi xây dựng thương hiệu hay phát triển sản phẩm, các công ty thường phải "đánh vật" để quyết định xem mỗi chi nhánh địa phương có quyền đến đâu trong việc điều chỉnh sản phẩm cho phù hợp với từng thị trường. Marketing cũng là vấn đề muôn thuở của mâu thuẫn toàn cầu và địa phương, câu hỏi đặt ra là có nên cho các thị trường địa phương quyền quyết định giá cả và quảng cáo?

Nút thắt thứ hai, giữa *trung tâm điều hành và đơn vị kinh doanh*, dễ gây ảnh hưởng đến công ty mẹ và các chi nhánh của nó. Nếu bộ phận kinh doanh là những người "ra trận", tiếp xúc gần gũi với khách hàng, còn trung tâm điều hành lại thấy được bức tranh toàn cảnh, đặt ra những mục tiêu lớn và giữ cho tổ chức tập trung vào việc giành thắng lợi, vậy quyền ra quyết định nên đặt ở đâu? Ví dụ, với một khoản đầu tư lớn, nên để đơn vị kinh doanh trực tiếp sử dụng khoản vốn đó nắm quyền quyết định cuối cùng, hay nên giao quyền đó cho trung tâm điều hành?

Nút thắt *giữa các đơn vị chức năng* có lẽ là phổ biến nhất đối với việc ra quyết định. Ví dụ, khi thiết kế sản phẩm mới, nhà sản xuất nào cũng phải đối mặt với việc làm hài hòa hai mảng phát triển và marketing sản phẩm. Cần xác định rõ ai nên quyết định điều gì. Các quyết định do nhiều đơn vị chức năng phối hợp đưa ra thường dẫn đến những giải pháp thỏa hiệp thiếu hiệu quả, cần phải được xem xét lại do không sử dụng đúng người ngay từ đầu.

Nút thắt thứ tư cản trở việc ra quyết định, vấn đề *cộng sự bên trong và bên ngoài*, đã dần trở nên quen thuộc cùng với xu hướng thuê ngoài, liên doanh, liên minh chiến lược và nhượng quyền kinh doanh. Trong những trường hợp đó, các công ty cần xác định rất rõ quyết định nào thuộc quyền những cộng sự bên ngoài (thường là về việc thực hiện chiến

lược) và vấn đề nào vẫn thuộc quyền nội bộ (những quyết định về bản thân chiến lược).Ví dụ, trong trường hợp thuê ngoài, các nhà marketing của một nhãn hàng thời trang và giày dép từng cho rằng các nhà cung cấp nước ngoài có thể quyết định mức lương và điều kiện làm việc của công nhân nhà máy. Đó là một sai lầm lớn.

THÁO GỠ NÚT THẮT

Bước quan trọng nhất để gỡ bỏ nút thắt khi ra quyết định là phân công rõ ràng vai trò và trách nhiệm. Những người ra quyết định tài năng sẽ nhận ra điều gì thật sự quan trọng đối với hiệu suất công việc. Họ lường hết việc ai nên đề xuất một lộ trình cụ thể, ai cần đồng ý, ai cần cung cấp thông tin, ai có trách nhiệm cuối cùng đối với việc ra quyết định và ai có trách nhiệm giải trình đối với quá trình thực thi. Họ biến quá trình trở thành quy trình, tạo sự hợp tác tốt hơn, phản ứng nhanh hơn.

Để giúp các doanh nghiệp làm rõ vai trò quyết định và phân công trách nhiệm, nhiều năm qua, chúng tôi đã sử dụng và phát triển một phương pháp mang tên RAPID. Chắc chắn nó không phải là phương thuốc trị bách bệnh (ví dụ, một hệ thống dù tốt đến đâu chăng nữa cũng có thể bị phá hỏng trong tay một nhà điều hành thiếu quyết đoán), nhưng đó là một khởi đầu quan trọng. Các chữ cái trong từ RAPID đại diện cho những vai trò cơ bản trong bất cứ quá trình ra quyết định nào, mặc dù những vai trò này không được thực hiện một cách chính xác theo thứ tự sau: recommend – đề xuất, agree – thông qua, perform – thực hiện, input – thông tin và decide – quyết định – chữ "D" quan trọng nhất.

Những người *đề xuất* quá trình hoạt động phải có trách nhiệm đưa ra đề xuất hoặc lựa chọn. Họ cần dữ liệu và phân tích làm cơ sở cho những đề xuất của mình cũng như làm căn cứ xác định điều gì hợp lý, thực tiễn và hiệu quả.

Những người *thông qua* đề xuất chịu trách nhiệm phê duyệt trước khi tiến hành. Nếu phản đối một đề xuất, họ phải làm việc với người đề xuất để đưa ra một phương án thay thế hoặc đệ trình vấn đề lên người có quyền quyết định. Để việc ra quyết định được trôi chảy, chỉ nên để một số ít người có quyền phủ quyết. Họ có thể là những người điều hành bộ phận pháp chế hoặc trưởng các đơn vị chịu ảnh hưởng lớn từ những quyết định đó.

Tóm lược

VẤN ĐỀ

Trong kinh doanh, quyết định chính là tiền. Mọi thành công, rủi ro, cơ hội kịp thời nắm bắt hay bị bỏ lỡ đều là kết quả của những quyết định. Tuy nhiên, nhiều công ty vẫn thường xuyên "gặp khó" mỗi khi ra quyết định, làm phương hại đến kết quả hoạt động của toàn công ty.

Đâu là thủ phạm của vấn đề này? Chính là do không xác định rõ ai có trách nhiệm quyết định việc gì. Một nhà sản xuất ô tô bỏ lỡ thời điểm quan trọng để tung ra mẫu xe mới do bên marketing ***và*** bên phát triển sản phẩm đều nghĩ mình chịu trách nhiệm quyết định về đặc tính và màu sắc chuẩn của mẫu xe mới. Kết quả là gì? Họ xung đột về việc ai là người dẫn đầu, không ngừng xem xét lại các quyết định, và bỏ lỡ thời hạn ra sản phẩm, đồng nghĩa với thiệt hại về doanh thu.

GIẢI PHÁP

Làm thế nào để làm rõ trách nhiệm quyết định? Phân công rõ ràng vai trò ra quyết định đối với những vấn đề ảnh hưởng nhiều nhất tới kết quả hoạt động của công ty, như nên tiến vào thị trường nào, rót vốn vào đâu và làm cách nào để đổi mới sản phẩm. Hãy nghĩ "THẬT NHANH" (RAPID): Ai nên đề xuất (**R**ecommend) các hành động đối với một quyết định then chốt? Nhưng đề xuất đó phải thông qua ai (**A**gree) để có thể được thực thi? Ai sẽ thực hiện (**P**erform) những hành động cần thiết để thực thi quyết định đó? Cần có thông tin (**I**nput) từ ai để xác định tính khả thi của đề xuất đó? Ai quyết định (**D**ecide), theo sát và cam kết thực hiện quyết định đó đến cùng?

Khi đã làm rõ từng vai trò để ra được một quyết định, bạn sẽ có những lựa chọn ***đúng đắn***, nhanh chóng và hiệu quả.

Những người chịu trách nhiệm về mặt *thông tin* có trách nhiệm tham vấn trước khi đưa ra đề xuất. Vai trò của họ là cung cấp những thông tin liên quan, là cơ sở để cho ra đời những quyết định đúng đắn, như đề xuất đó có khả thi không, hay đơn vị sản xuất có thể đáp ứng được những thay đổi trong thiết kế không. Quan trọng là khi có những ý kiến bất đồng hoặc trái chiều, phải mời được những người này ngồi vào bàn thảo luận lúc cần thiết. Người đề xuất không nhất thiết phải hành động dựa trên thông tin mà anh/cô ta nhận được, nhưng ít nhất nên lưu ý đến những thông tin đó, đặc biệt khi những người cung cấp thông tin cũng nằm trong số những người sẽ thực thi quyết định này. Sự đồng thuận là mục tiêu quan trọng nhưng một khi được nâng lên thành quy chuẩn cho việc ra quyết định, nó có thể gây trở ngại cho hoạt động hoặc biến thành công thức thỏa hiệp với mẫu số chung nhỏ nhất. Thay vào đó, cần đặt mục tiêu thực tế hơn, đó là huy động mọi người cùng tham gia vào thực hiện quyết định.

Cuối cùng, một người sẽ *ra quyết định*. Người ra quyết định là người mấu chốt chịu trách nhiệm giải trình, là người phải theo đuổi quyết định đến cùng và cam kết với tổ chức là sẽ

Mô hình quyết định RAPID

Với mỗi quyết định chiến lược, hãy phân công những vai trò và trách nhiệm sau:

Ai... chịu trách nhiệm về...

Đề xuất (**R**ecommend)

- Đưa ra một đề xuất về quyết định then chốt, tổng hợp thông tin và cung cấp dữ liệu đồng thời phân tích để đưa ra sự lựa chọn hợp lý, kịp thời.
- Tham vấn những người cung cấp thông tin – nghe và kết hợp với quan điểm của họ, từ đó đạt được sự nhất trí.

Thông qua (**A**gree)

- Bàn bạc với người đề xuất để điều chỉnh nếu nhận thấy đề xuất ban đầu chưa hợp lý.
- Chuyển những vấn đề chưa thống nhất đến người ra quyết định nếu không thống nhất được ý kiến với người đề xuất.
- Nếu cần thiết, hãy thi hành quyền phủ quyết đối với đề xuất.

Thực hiện (**P**erform)

- Thi hành khi quyết định đã được đưa ra.
- Theo dõi để bảo đảm quyết định được thực hiện nhanh chóng và hiệu quả.

Thông tin (**I**nput)

- Cung cấp những thông tin liên quan cho người đề xuất giúp tăng tính khả thi và thực tiễn.

Quyết định (**D**ecide)

- Chịu trách nhiệm cao nhất với mỗi quyết định.
- Đưa quyết định đó đi tới cùng bằng cách giải quyết bất kỳ vướng mắc nào trong quá trình thực hiện.
- Cam kết tổ chức sẽ thực hiện quyết định này.

Những cạm bẫy trong việc xác lập từng vai trò trước khi ra quyết định

Trong khi phân công vai trò quyết định:

- Hãy bảo đảm chỉ một người duy nhất "có chữ D" (Decide – quyền quyết định). Nếu nhiều người cùng nghĩ rằng họ chịu trách nhiệm về một quyết định sẽ dẫn tới trò kéo co.
- Hãy giới hạn số người nắm chữ "A" (thông qua). Việc quá nhiều người cùng có quyền phủ quyết có thể làm tê liệt những người đề xuất. Nếu buộc phải thông qua quá nhiều người, có lẽ bạn chưa phân công vai trò quyết định xuống đúng cấp.
- Tránh giao vai trò thông tin (chữ "I") cho quá nhiều người. Khi nhiều người cùng cung cấp thông tin, ít nhất sẽ có vài người không mang lại đóng góp ý nghĩa.

Người ra quyết định là người mấu chốt chịu trách nhiệm giải trình, là người phải theo đuổi quyết định đến cùng và cam kết với tổ chức là sẽ thực hiện nó.

thực hiện nó. Để ra quyết định quyết đoán và hiệu quả, người nắm quyền quyết định cần có khả năng đánh giá công việc tốt, nắm rõ những được – mất, có thiên hướng hành động và thấu hiểu tổ chức sẽ thực hiện quyết định đó.

Vai trò cuối cùng trong quá trình này gồm những người sẽ *thực hiện* quyết định. Họ là những người bảo đảm quyết định đó được triển khai nhanh chóng và hiệu quả. Đây là một vai trò quyết định. Thường thì một quyết định đúng đắn được thực hiện nhanh chóng sẽ đánh bại một quyết định xuất sắc được thực hiện chậm chạp hay hời hợt.

Mô hình RAPID có thể được dùng để hỗ trợ việc thay đổi cách thức vận hành của một tổ chức hoặc nhắm tới một nút thắt cụ thể. Một số công ty dùng phương pháp này cho 10-20 quyết định quan trọng nhất hoặc chỉ cho CEO và cấp dưới trực tiếp. Nhiều nơi lại áp dụng mô hình này trong toàn công ty, ví dụ để cải thiện dịch vụ khách hàng bằng cách giao vai trò quyết định cho bộ phận giao dịch. Khi thấy mô hình ra quyết định này hiệu quả, mọi người sẽ chia sẻ về nó. Ví dụ, sau khi các nhà quản lý cấp cao tại một công ty bán lẻ lớn ở Mỹ dùng RAPID để đưa ra một loạt quyết định đặc biệt khó khăn của công ty, họ nhanh chóng áp dụng mô hình này vào bộ phận chức năng của chính mình.

Để xem mô hình này hiệu quả ra sao, hãy nhìn vào cách bốn công ty đã giải quyết những nút thắt của việc ra quyết định.

NÚT THẮT GIỮA PHẠM VI TOÀN CẦU VÀ ĐỊA PHƯƠNG

Ngày nay, mọi công ty lớn đều hoạt động trên phạm vi toàn cầu, mua nguyên liệu thô ở một nơi, vận chuyển đến nơi khác và bán thành phẩm ra khắp thế giới. Phần lớn các công ty này đều cố gắng vừa nâng cao kỹ năng chuyên môn, xây dựng sự hiện diện thương hiệu ở địa phương, vừa đạt được tính kinh tế về quy mô. Trong bối cảnh đó, việc ra quyết định gặp rất nhiều vướng mắc. Các quyết định thường cắt ngang ranh giới giữa những nhà quản lý toàn cầu và địa phương, đôi khi cắt qua cấp quản lý khu vực: các khoản đầu tư nào sẽ hợp lý hóa chuỗi cung ứng? Chúng ta có thể làm gì để chuẩn hóa sản phẩm hoặc điều chỉnh chúng cho thị trường địa phương?

Bí quyết ra quyết định là tránh mang tính toàn cầu ở mức thiếu suy xét hoặc mang tính địa phương một cách vô vọng. Nếu người ra quyết định quá nghiêng về phía khách hàng toàn cầu, sở thích của khách hàng địa phương

Mô hình RAPID trong thực tế

Ví dụ: Tại chuỗi cửa hàng bách hóa John Lewis của Anh, các nhân viên thu mua của công ty muốn tăng doanh số và giảm phức tạp bằng cách đề xuất giảm bớt mẫu máy xay muối và tiêu. Công ty này đã triển khai đề xuất đó mà không cần sự tham gia của các nhân viên bán hàng. Và doanh số giảm. Khi đến các cửa hàng, người mua thấy những người bán hàng, do không hiểu chiến lược đằng sau đề xuất, đã giảm một nửa không gian trưng bày để phù hợp với việc cắt giảm dòng sản phẩm thay vì vẫn duy trì không gian như cũ nhưng bày nhiều sản phẩm hơn.

Để khắc phục vấn đề này, công ty đã "trao cho nhân viên thu mua quyền quyết định" về khoảng không gian cần thiết cho những loại sản phẩm đó. Nhân viên bán hàng "nắm quyền phê duyệt": nếu họ thấy sự phân bổ không gian chưa hợp lý, họ có thể yêu cầu bàn bạc lại. Họ cũng "có quyền thực hiện": tiến hành trưng bày sản phẩm trong cửa hàng.

Khi những vai trò quyết định đã được làm rõ, doanh số bán máy xay muối và tiêu đã vượt mức ban đầu.

Bí quyết ra quyết định là tránh mang tính toàn cầu ở mức thiếu suy xét hoặc mang tính địa phương một cách vô vọng.

sẽ dễ bị bỏ qua, làm giảm tính hiệu quả và sự mau chóng của các hoạt động địa phương. Nhưng nếu quá thiên về hướng địa phương, công ty sẽ có nguy cơ bỏ lỡ những đặc tính kinh tế quy mô quan trọng hoặc các cơ hội với khách hàng toàn cầu.

Để đạt thế cân bằng, một công ty phải nhận ra những nguồn có giá trị quan trọng nhất của nó để phân bổ vai trò quyết định cho phù hợp. Đây là thách thức lớn đối với Martin Broughton, cựu CEO kiêm Chủ tịch của British American Tobacco (BAT), hãng thuốc lá lớn thứ hai trên thế giới. Năm 1993, khi Broughton được chỉ định vào vị trí CEO, hãng này đang mất dần vị trí vào tay đối thủ đang bám đuổi. Broughton biết rằng BAT cần phải tận dụng tốt hơn quy mô toàn cầu của công ty, nhưng việc phân công vai trò và trách nhiệm ra quyết định lại trái với mục đích này. Bốn đơn vị theo khu vực địa lý tự vận hành độc lập, hiếm khi hợp tác với nhau và thậm chí thỉnh thoảng còn cạnh tranh nhau. Có thể thấy việc tạo sự nhất quán giữa các chi nhánh toàn cầu là rất khó khăn và việc điều phối chi phí giữa các đơn vị điều hành gần như là không tưởng. Những người trong ngành đùa rằng có bảy công ty thuốc lá lớn trên thế giới, trong đó bốn công ty là British American Tobacco. Broughton quyết tâm thay đổi điều này.

Vị CEO hình dung một tổ chức có thể tận dụng các lợi thế mà một doanh nghiệp toàn cầu mang lại: những thương hiệu toàn cầu có thể cạnh tranh với các đối thủ sừng sỏ, kỳ cựu như Marlboro của Altria Group; việc thu mua toàn cầu những nguyên liệu thô quan trọng bao gồm thuốc lá sợi; tính thống nhất cao trong việc đổi mới và quản lý khách hàng. Nhưng Broughton không muốn công ty mất đi sự nhanh nhạy và khao khát cạnh tranh ở các thị trường địa phương bằng cách giao quá nhiều quyền quyết định cho bộ phận điều hành trên phạm vi toàn cầu.

Liệt kê vai trò và phân công trách nhiệm là những bước cần thiết, tuy nhiên để đưa ra quyết định đúng cũng đòi hỏi có quá trình hợp lý. Quá



nhiều quy tắc có thể khiến quá trình trở nên quá cồng kềnh và dễ đổ. Quá trình hiệu quả nhất là quy định cụ thể nhưng vẫn đơn giản để điều chỉnh nếu cần thiết.

Khi quá trình đó chậm lại, người ta thường lần ngược trở lại một trong ba điểm rắc rối. Thứ nhất, sự thiếu rõ ràng về việc ai có quyền quyết định. Nếu nhiều người cùng nghĩ họ có quyền đưa ra một quyết định thì quyết định đó sẽ thành trò kéo co. Tình huống ngược lại cũng sẽ gây thiệt hại tương đương: nếu không ai chịu trách nhiệm cho những quyết định quan trọng thì doanh nghiệp sẽ phải chịu tổn thất. Thứ hai, tăng quá nhiều số người có quyền phủ quyết sẽ khiến những người đề xuất gặp khó khăn. Nếu một công ty có quá nhiều người giữ vai trò "phê duyệt", điều đó có nghĩa là các quyết định không được đưa đến cấp cần thiết. Thứ ba, nếu có quá nhiều người cung cấp thông tin thì đó là một tín hiệu cho thấy ít nhất một vài người trong số họ không mang lại đóng góp ý nghĩa.

Để đạt thế cân bằng, một công ty phải nhận ra những nguồn giá trị quan trọng nhất để phân bổ vai trò quyết định cho phù hợp.

Bước đầu tiên là xác định rõ vai trò đối với những quyết định quan trọng nhất. Việc thu mua trở thành nơi thí nghiệm. Trước đây, mỗi đơn vị kinh doanh đều xác định nhà cung cấp riêng và đàm phán hợp đồng cho tất cả các nguyên liệu. Dưới quyền Broughton, một đội thu mua toàn cầu được thành lập tại hội sở chính và được trao quyền chọn nhà cung ứng cũng như đàm phán giá cả, chất lượng đối với những nguyên liệu sử dụng trên phạm vi toàn cầu, bao gồm thuốc lá sợi và một số loại bao bì đóng gói. Giờ đây, các nhóm cung ứng khu vực được cung cấp thông tin về chiến lược nguyên liệu toàn cầu nhưng phải thực hiện quyết định của nhóm. Ngay khi nhóm toàn cầu ký hợp đồng với nhà cung cấp, trách nhiệm được chuyển sang cho các nhóm khu vực để soạn thảo chi tiết việc phân phối hàng hóa cùng những dịch vụ với các nhà cung cấp trong khu vực của họ. Đối với những nguyên liệu không phải ở quy mô toàn cầu (ví dụ đầu lọc bạc hà cho thị trường Bắc Mỹ), các nhóm khu vực vẫn giữ quyền ra quyết định của mình.

Khi nỗ lực sửa chữa việc ra quyết định trong cung ứng đã tạo được đà, công ty này liền bắt đầu phân định vai trò trong tất cả các quyết định quan trọng. Quá trình này không hề dễ dàng. Một công ty tầm cỡ như BAT có số lượng công việc khổng lồ và việc phát triển một hệ thống thực tiễn để ra

Nếu nhiều người cùng nghĩ rằng họ có quyền đưa ra một quyết định thì quyết định đó sẽ thành trò kéo co. Tình huống ngược lại cũng sẽ gây thiệt hại tương đương.

quyết định đòi hỏi rất nhiều chi tiết. Hơn nữa, việc ra quyết định là một quyền lực, vì thế mọi người thường miễn cưỡng khi phải từ bỏ nó.

Những người sẽ gắn bó với hệ thống mới nhất thiết phải hỗ trợ trong việc thiết kế ra nó. Tại BAT, Broughton tạo ra các nhóm làm việc, đứng đầu là những người được nhắm cho vị trí lãnh đạo trong tương lai. Ví dụ, Paul Adam, sau đó đã kế tục Broughton đảm nhiệm cương vị CEO, được yêu cầu dẫn đầu nhóm chịu trách nhiệm thiết kế lại việc ra quyết định đối với thương hiệu và quản lý khách hàng. Thời điểm đó, Adam đang là quản lý cấp khu vực. Cùng với một số lãnh đạo cấp cao khác, trong đó có một vài người là cấp dưới trực tiếp của ông, Broughton xác định rằng, vai trò của họ là cung cấp thông tin chứ không phải là phủ quyết các đề xuất. Broughton không sa vào việc tìm kiếm sự đồng thuận, đó là sai lầm phổ biến, gây trở ngại cho việc ra quyết định. Thay vào đó, ông tuyên bố rất rõ ràng mục tiêu không phải là việc quyết định có thay đổi quá trình ra quyết định hay không mà là đạt được sự nhất trí về cách để đạt mức hiệu quả cao nhất có thể.

Những vai trò quyết định mới cung cấp nền tảng mà công ty cần để hoạt động hiệu quả trên phạm vi toàn cầu, trong khi vẫn duy trì được tính linh hoạt ở cấp địa phương. Sự tập trung và hiệu quả trong việc ra quyết định của nó được phản ánh trong kết quả kinh doanh: sau khi xem xét lại toàn bộ quy trình ra quyết định, suốt gần 10 năm, BAT đã tăng trưởng vượt trội so với các đối thủ về doanh thu, lợi nhuận và giá trị thị trường. Công ty tiếp tục có một trong những cổ phiếu tốt nhất ở thị trường Anh và tái lập vị trí "ông lớn" toàn cầu trong ngành công nghiệp thuốc lá.

NÚT THẮT GIỮA TRUNG TÂM ĐIỀU HÀNH VÀ ĐƠN VỊ KINH DOANH

Quy tắc đầu tiên của việc ra quyết định đúng đắn là phân công những người phù hợp vào vị trí phù hợp trong tổ chức. Với BAT, việc đạt được tính kinh tế theo quy mô đòi hỏi nhóm toàn cầu phải tranh giành quyền ra quyết định từ các chi nhánh khu vực. Nhiều công ty cũng diễn ra hoạt động cân bằng tương tự giữa các lãnh đạo tại trung tâm và các nhà quản lý tại đơn vị kinh doanh. Nếu quá nhiều quyết định nằm trong tay trung tâm điều hành thì việc ra quyết định có thể buộc phải dừng lại. Vấn đề sẽ khác nhưng không kém phần quan trọng nếu những quyết định được chuyển tới lãnh đạo cấp trên lại là các quyết định sai lầm.

Các công ty thường phát triển theo kiểu này. Trong những tổ chức vừa và nhỏ, chỉ có một nhóm quản lý, đôi khi cá nhân người lãnh đạo sẽ quyết định mọi vấn đề lớn. Tuy nhiên, khi công ty đó phát triển và việc vận hành nó trở nên phức tạp hơn, các nhà lãnh đạo cấp cao không còn nắm được mọi thông tin cần thiết để đưa ra quyết định trong mọi vấn đề.

Một sự thay đổi trong phong cách quản lý, thường được khơi mào bởi sự xuất hiện của một CEO mới, có thể tạo ra những căng thẳng tương tự. Ví dụ, tại một công ty bán lẻ lớn của Anh, nhóm lãnh đạo cấp cao đã quen với việc nhà sáng lập đưa ra quyết định cho mọi vấn đề quan trọng. Khi người kế nhiệm bắt đầu tìm kiếm sự đồng thuận đối với những vấn đề quan trọng, nhóm lãnh đạo cấp cao đó bỗng dưng không dám chắc về vai trò của mình, khiến rất nhiều vấn đề bị đình lại. Đó là một trường hợp phổ biến, nhưng phần lớn các ban quản lý và ban giám đốc đều không xác định được quyền ra quyết định nên thay đổi như thế nào khi công ty thay đổi.

Nhập môn về ra quyết định

Việc ra quyết định đúng đắn phụ thuộc vào sự phân công các vai trò một cách rõ ràng và cụ thể. Điều này tưởng chừng đơn giản nhưng rất nhiều công ty phải chật vật khi đưa ra quyết định, bởi có rất nhiều người chịu trách nhiệm, hoặc không có ai cả. RAPID và những công cụ phân tích khác sẽ cung cấp cho nhóm các nhà quản lý cấp cao phương pháp phân công vai trò và những người có liên quan. Mấu chốt là phải làm rõ: ai có thông tin, ai quyết định và ai thực hiện.

Năm chữ cái trong từ RAPID tương ứng với năm vai trò then chốt của việc ra quyết định: đề xuất, thông qua, thực hiện, thông tin và quyết định. Bạn sẽ thấy rằng những vai trò này không được thực hiện theo đúng thứ tự trên, chúng tôi đảo đi một chút để tạo ra một từ viết tắt có ý nghĩa.

☞ *Đề xuất*

Người nắm vai trò này có trách nhiệm đưa ra một đề xuất, tổng hợp thông tin, cung cấp những dữ liệu và phân tích chính xác để tạo ra một quyết định hợp lý, đúng thời điểm. Trong quá trình phát triển một đề xuất, người đề xuất cần tham vấn người cung cấp thông tin, không chỉ nghe và tổng hợp ý kiến, mà còn phải tạo được sự đồng lòng trong suốt quá trình. Người đề xuất phải có kỹ năng phân tích, sự khôn ngoan và thông minh mang tính tổ chức.

Thông qua

Các cá nhân giữ vai trò này có quyền đồng ý hoặc không đồng ý đối với các đề xuất. Khi thực hiện quyền phủ quyết, một cuộc tranh luận giữa họ và những người đề xuất thường nảy ra, điều này có thể dẫn tới việc điều chỉnh đề xuất. Nếu việc này tốn quá nhiều thời gian hoặc hai bên không thể thống nhất, họ có thể chuyển vấn đề này tới người có quyền quyết định.

Thông tin

Những người này được tư vấn về việc ra quyết định. Vì những người cung cấp thông tin thường tham gia vào quá trình thực hiện nên những người đề xuất thường rất quan tâm đến lời khuyên của họ. Việc thông tin không phải là bắt buộc, tuy nhiên cũng đừng coi nhẹ tầm quan trọng của nó. Nếu không có sự tham gia và động viên của những người thích hợp, quyết định đó có nguy cơ cao sẽ bị chệch choạc trong quá trình thực hiện.

Quyết định

Người có quyền quyết định là người đưa ra quyết định chính thức. Anh ta/cô ta chịu trách nhiệm về quyết định bất kể tốt xấu và có quyền giải quyết bất cứ bế tắc nào trong quá trình ra quyết định, đồng thời cam kết tổ chức sẽ thực hiện nó.

Thực hiện

Khi quyết định đã được đưa ra, một người hoặc nhóm người sẽ có trách nhiệm thực hiện. Trong một số trường hợp, những người có trách nhiệm thực hiện một quyết định cũng chính là những người đã đề xuất quyết định đó.

Một cơ hội tăng trưởng đã khiến vấn đề này trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết đối với Wyeth (sau này là American Home Products) vào cuối năm 2000. Bằng sự tăng trưởng có hệ thống, sáp nhập và hợp tác, chi nhánh dược phẩm của Wyeth đã phát triển ba đơn vị có tầm cỡ: công nghệ sinh học, vắc-xin và sản phẩm dược phẩm truyền thống. Mặc dù mỗi doanh nghiệp đều có phân khúc thị trường, yêu cầu hoạt động và trọng tâm nghiên cứu riêng, nhưng phần lớn các quyết định quan trọng đều được đẩy tới nhóm các nhà lãnh đạo cấp cao. Joseph M. Mahady, Tổng giám đốc khu vực Bắc Mỹ và các doanh nghiệp toàn cầu của hãng dược Wyeth cho biết: "Chúng tôi sử dụng chuyên viên để giải quyết mọi vấn đề. Đó là tín hiệu cho thấy chúng tôi đang không đưa ra những quyết định tốt nhất."

Wyeth đã gặp phải vấn đề khi các nhà quản lý mảng công nghệ sinh học nhìn thấy cơ hội sống còn nhưng cũng có nguy cơ thất bại, nhằm thiết lập vị trí dẫn đầu nhờ Enbrel, một loại thuốc trị bệnh viêm khớp. Các đối thủ cạnh tranh cũng đang nghiên cứu về loại thuốc này, vì vậy Wyeth cần nhanh chân hơn. Điều này có nghĩa là cần mở rộng năng lực sản xuất bằng cách xây dựng một nhà máy mới, có thể đặt ở Grange Castle Business Park tại Dublin, Ireland.

Xét về khía cạnh nào đi nữa thì đây cũng là một quyết định phức tạp. Một khi đã được các cấp lãnh đạo thông qua, cơ sở này sẽ trở thành nhà máy công nghệ sinh học lớn nhất thế giới và là khoản đầu tư vốn lớn nhất mà Wyeth từng thực hiện. Thế nhưng, đỉnh điểm nhu cầu thị trường cho loại thuốc này không dễ xác định. Hơn nữa, Wyeth dự định cộng tác cùng Immunex (hiện là một phần của Amgen) đưa Enbrel ra thị trường. Vì vậy, trong khi cân nhắc về nhà máy này, Wyeth cần tính đến những yêu cầu trong việc xây dựng chuyên môn kỹ thuật, các vấn đề chuyển giao công nghệ và một môi trường cạnh tranh nhiều biến đổi.

Những thông tin cần thiết cho việc ra quyết định được sàng lọc vô cùng chậm chạp qua hàng loạt ủy ban chồng chéo nhau, trong khi các lãnh đạo cấp cao đang nóng lòng muốn nắm bắt thông tin chi tiết. Trước cơ hội như khe cửa hẹp, Wyeth hành động mau lẹ, thời gian từ khi bắt đầu lên kế hoạch dự án Grange Castle đến lúc tiến hành chỉ mất vỏn vẹn sáu tháng. Nhưng ở giữa quá trình này, các nhà lãnh đạo của Wyeth Pharmaceuticals nhận ra vấn đề lớn: công ty cần một hệ thống có thể đẩy quyền quyết định mạnh tay hơn xuống các đơn vị kinh doanh, vốn hiểu rõ cơ chế hoạt động nhất, và kéo lên cấp trên những vấn đề đòi hỏi thông tin của nhóm lãnh đạo cấp cao, như chiến lược quảng cáo và năng lực sản xuất chẳng hạn.

Bằng một mệnh lệnh ngắn gọn, Wyeth đã trao quyền quyết định nhiều vấn đề cho các quản lý đơn vị kinh doanh, giao cho các nhà lãnh đạo cấp cao quyền phủ quyết đối với một số vấn đề nhạy cảm hơn liên quan tới Grange Castle. Nhưng sau khi quyết định đầu tư được đưa ra, người có quyền quyết định đối với việc kinh doanh Enbrel là Phó Chủ tịch thường trực, Giám đốc chi nhánh công nghệ sinh học Cavan Redmond và nhóm quản lý mới của ông. Redmond thu thập thông tin từ những quản lý trong lĩnh vực sản suất công nghệ sinh học, quảng cáo, dự báo, huy động vốn, nghiên cứu phát triển và nhanh chóng lập ra những lịch trình phức tạp để phối hợp với Immunex. Trách nhiệm thực hiện chắc chắn vẫn thuộc về đơn vị kinh doanh. Nhưng giờ đây, cùng với nhóm hỗ trợ, Redmond cũng có quyền đưa ra những quyết định quan trọng.

Grange Castle đang thành công rực rỡ. Enbrel là một trong những thương hiệu dẫn đầu về thuốc trị viêm khớp với doanh thu 1,7 tỷ đô-la trong nửa đầu

năm 2005. Và sự chuyển hóa của Wyeth đối với việc ra quyết định tăng lên. Gần đây, Wyeth lại có dịp thể hiện khi Cục Quản lý Dược phẩm và Thực phẩm Hoa Kỳ cấp trạng thái xem xét ưu tiên cho một loại thuốc khác có tên Tygacil do loại kháng sinh này rất hiệu quả đối với bệnh nhiễm trùng kháng thuốc. Để Tygacil theo kịp lộ trình nhanh chóng nhất, công ty đã phải bố trí một loạt bước đi quyết định: tinh chỉnh công nghệ, sắp xếp các nguồn cung, đảm bảo việc kiểm tra chất lượng, phân bổ năng lực sản xuất. Những vấn đề sống còn được đưa ra bàn thảo và quyết định dưới một hoặc hai cấp trong tổ chức công nghệ sinh học, nơi tập trung nhiều nhà chuyên môn. "Thay vì tranh cãi xem bạn có thể bán sản phẩm của mình ở cửa hàng của tôi hay không, chúng tôi đã có sẵn hệ thống quyết định để có thể dịch chuyển linh động khắp các đơn vị kinh doanh và đưa Tygacil phát triển nhanh chóng," Mahady nói. Loại thuốc này đã được Cục Quản lý Dược phẩm và Thực phẩm Hoa Kỳ cấp phép vào tháng 6 năm 2005 và chuyển sang sản xuất hàng loạt chỉ ba ngày sau đó.

NÚT THẮT GIỮA CÁC ĐƠN VỊ CHỨC NĂNG

Những vấn đề đan xen giữa các đơn vị chức năng là một trong những vấn đề quan trọng nhất mà một công ty phải đối mặt. Quả thực, sự hợp tác liên chức năng đã trở thành chân lý kinh doanh rất cần thiết để có được câu trả lời tốt nhất cho công ty và khách hàng của họ. Nhưng những quyết định thiếu chắc chắn của các nhóm liên chức năng vẫn luôn là một thử thách, ngay cả đối với những công ty nổi tiếng thực thi tốt như Toyota và Dell. Ví dụ, một nhóm nghĩ rằng sẽ hiệu quả hơn nếu đưa ra quyết định mà không cần tham vấn các đơn vị chức năng khác có thể sẽ bỏ lỡ nhiều thông tin đáng giá hoặc bị nhóm khác vượt qua. Về bản chất, nhiều vấn đề liên chức năng quan trọng vốn dĩ khó có thể sắp xếp hài hòa, khiến quá trình cân nhắc trước khi quyết định bị kéo dài và mâu thuẫn giữa tham vọng muốn độc chiếm và sự thiếu quyết đoán phải trả giá bằng rất nhiều tiền.

Vấn đề ở đây là sự thiếu rõ ràng trong việc ai có quyền quyết định. Ví dụ, một nhà máy sản xuất ô tô bị nhỡ thời điểm đưa ra những mẫu xe mới và đang phải trả giá vì doanh thu giảm sút, họ đã tìm ra nguyên nhân là do nhân viên marketing và đội ngũ phát triển sản phẩm lúng túng khi phân định bộ phận nào có quyền quyết định đặc tính tiêu chuẩn và màu sắc của những mẫu xe mới. Khi tôi hỏi nhóm marketing rằng ai có quyền quyết định đặc tính tiêu chuẩn của mẫu xe mới, 83% nói rằng họ có quyền. Khi chúng tôi đưa ra câu hỏi tương tự với các nhà phát triển sản phẩm, 64% trả lời trách nhiệm thuộc về họ.

Khó khăn thực tế của việc kết nối giữa các bộ phận chức năng thông qua việc ra quyết định linh hoạt thường nảy sinh tại các đơn vị bán lẻ. Chuỗi cửa hàng bách hóa hàng đầu tại Anh, John Lewis tự tin sẽ vượt xa các nhà bán lẻ khác qua loại thử thách này. Spedan Lewis, người sáng lập doanh nghiệp này vào đầu thế kỷ XIX, là người tiên phong trong việc tạo lập quyền sở hữu cho nhân viên. Kết nối mạnh mẽ giữa các nhà quản lý và nhân viên đã lan tỏa khắp mọi khía cạnh hoạt động trong những cửa hàng và là yếu tố sống còn đối với công ty khi nó trở thành doanh nghiệp do người lao động sở hữu lớn nhất tại Anh, với 59.600 nhân viên và doanh thu hơn 5 tỷ bảng trong năm 2004.

Tuy nhiên, thậm chí tại John Lewis, với di sản của sự hợp tác và chung sức, việc ra quyết định liên chức năng cũng rất khó duy trì. Ví dụ như vấn đề xoay quanh chiếc máy xay muối tiêu. John Lewis, đơn vị luôn tự hào về bản thân vì có sự chọn lọc rất lớn, cung cấp gần 50 mã hàng máy xay muối tiêu, trong khi phần lớn các đối thủ cung cấp khoảng 20 mã hàng sản phẩm này. Nhân viên thu mua của

công ty nhìn thấy cơ hội tăng doanh thu và giảm phức tạp bằng cách cung cấp số lượng nhỏ hơn các sản phẩm phổ biến, được lựa chọn kỹ lưỡng trong mỗi mức giá cũng như phong cách.

Thế nhưng, khi John Lewis triển khai dòng sản phẩm mới, doanh số lại giảm. Bộ phận thu mua không thể lý giải được điều này, cho đến khi họ đến tận các cửa hàng và thấy cách trưng bày hàng hóa. Bộ phận thu mua đã đưa ra quyết định mà không có sự tham gia của bộ phận bán hàng, vì vậy đội ngũ bán hàng không hiểu chiến lược đằng sau lựa chọn mới này. Kết quả, người bán cắt giảm một nửa không gian trưng bày để phù hợp với việc giảm dòng sản phẩm thay vì dành cùng một khoảng không gian để trưng bày nhiều hơn số lượng mỗi sản phẩm.

Để khắc phục vấn đề thông tin, John Lewis cần phải làm rõ vai trò quyết định. Bộ phận thu mua được trao quyền quyết định về khoảng không gian



phân bổ mỗi loại sản phẩm. Tuy nhiên, nếu sự phân bổ không gian không hợp lý, nhân viên bán hàng có quyền bày tỏ sự quan ngại và yêu cầu thương thuyết. Họ cũng có trách nhiệm thực hiện việc bày biện sản phẩm trong các cửa hàng. Khi thông tin được thông suốt và không gian trưng bày được phục hồi, lượng máy xay muối tiêu được bán ra vượt mức trước kia.

Việc soạn thảo quá trình ra quyết định kết nối với bộ phận thu mua và bộ phận bán máy xay muối tiêu là tương đối dễ dàng nhưng việc triển khai nó tới toàn bộ doanh nghiệp lại khó khăn hơn. Máy xay muối tiêu chỉ là một trong vài trăm mặt hàng của John Lewis. Yếu tố quy mô là một lý do tại sao lại khó gỡ bỏ được những nút thắt liên chức năng. Những bộ phận khác nhau thường có động cơ và mục đích khác nhau, vì vậy thường xung đột với nhau. Việc xung đột giữa hai bộ phận có thể là lý do để phân quyền quyết định cho một bên, bộ phận thu mua hay bộ phận bán hàng, bộ phận marketing hay phát triển sản phẩm.

Ở đây, cũng như bất kỳ nơi nào khác, ai đó cần nghĩ một cách khách quan về nơi giá trị được tạo ra và phân công vai trò quyết định một cách phù hợp. Thực ra, việc loại trừ những nút thắt liên chức năng không mấy liên quan đến việc dịch chuyển trách nhiệm ra quyết định giữa các phòng ban, mà chủ yếu là đảm bảo những người có thông tin được phép chia sẻ. Tất nhiên, người ra quyết định rất quan trọng, nhưng quan trọng hơn là người thiết kế ra một hệ thống có thể điều chỉnh việc ra quyết định và biến nó thành một thói quen.

Những tổ chức quyết đoán

Đặc điểm phân biệt của những tổ chức có hiệu suất cao nằm ở khả năng đưa ra quyết định tốt và triển khai quyết định nhanh chóng. Những công ty thành công có xu hướng tuân theo một số quy tắc rõ ràng sau đây:

Một số quyết định quan trọng hơn những quyết định khác

Những quyết định quan trọng với việc xây dựng giá trị doanh nghiệp là quan trọng nhất. Một số sẽ là những quyết định chiến lược lớn, nhưng cũng chỉ có tầm quan trọng ngang với các quyết định điều hành chủ chốt kiểm soát doanh nghiệp đó từng ngày và là những quyết định sống còn đối với việc thực thi hiệu quả.

Hành động là mục đích

Việc ra quyết định hiệu quả không kết thúc bằng một quyết định mà kết thúc bằng việc thực thi quyết định đó. Mục tiêu không phải là sự nhất trí – thứ thường trở thành vật cản đối với hoạt động, mà là sự cam kết.

Sự mơ hồ chính là kẻ thù

Trách nhiệm giải trình rõ ràng là rất cần thiết: Ai đóng góp thông tin, ai đưa ra quyết định và ai thực hiện nó? Nếu không rõ ràng thì sự tắc nghẽn và trì hoãn gần như là hậu quả tất yếu. Sự rõ ràng không nhất thiết phải là tập trung quyền lực vào một vài người mà là xác định ai có trách nhiệm đưa ra quyết định, ai có thông tin và ai chịu trách nhiệm biến thông tin đó thành hành động.

Tốc độ và khả năng thích ứng rất quan trọng

Một công ty đưa ra các quyết định hiệu quả và nhanh chóng có sự trao đổi cao hơn, cho phép nó tận dụng được những cơ hội và vượt qua trở ngại. Một người đưa ra quyết định hiệu quả có thể tạo ra một môi trường khiến mọi người xuất hiện cùng nhau một cách nhanh chóng và hiệu quả để đưa ra những quyết định quan trọng nhất.

Những vai trò quyết định có ảnh hưởng lớn hơn sơ đồ của tổ chức

Không có cấu trúc ra quyết định nào hoàn hảo cho mọi quyết định. Yếu tố then chốt là phân công đúng người ở đúng mức độ trong đúng bộ phận của tổ chức vào đúng thời điểm.

Một tổ chức có sự thống nhất cao sẽ củng cố các vai trò

Vai trò quyết định rõ ràng rất cần thiết, nhưng chưa đủ. Nếu một tổ chức không củng cố đường hướng đúng đắn để ra quyết định thông qua các phương pháp đo lường, động cơ thúc đẩy, dòng thông tin và văn hóa của nó thì hành vi sẽ không thể trở thành thói quen.

Thực hành đánh bại thuyết giáo

Kéo những người sẽ gắn bó với vai trò quyết định mới vào việc cân nhắc trước khi ra quyết định. Quá trình suy nghĩ về cách thức quyết định mới sẽ thúc đẩy mọi người chấp nhận chúng.

Đánh giá quyết định

Hãy xem xét ba quyết định có ý nghĩa nhất mà gần đây bạn tham gia rồi tự đặt ra cho bản thân những câu hỏi sau:

1. Những quyết định đó có đúng đắn không?
2. Chúng có được đưa ra với tốc độ thích hợp không?
3. Chúng có được thực hiện tốt không?
4. Những người phù hợp có tham gia không, có tham gia đúng cách không?
5. Mỗi quyết định liệu đã làm rõ:
   - Ai nên đề xuất giải pháp?
   - Ai nên cung cấp thông tin?
   - Ai có tiếng nói cuối cùng?
   - Ai chịu trách nhiệm cuối cùng?
6. Những vai trò quyết định, quá trình và khung thời gian có được đánh giá cao?
7. Những quyết định đó có dựa trên các yếu tố thích hợp?
8. Xét tới việc có nhiều yếu tố và ý kiến khác nhau, đã rõ ai là người có quyền quyết định chưa?
9. Những người ra quyết định có ở cấp bậc phù hợp trong công ty?
10. Những phương pháp và chế độ đãi ngộ của tổ chức có khuyến khích mọi người tham gia vào việc đưa ra các quyết định đúng đắn?

NÚT THẮT GIỮA CỘNG SỰ BÊN TRONG VÀ BÊN NGOÀI

Ra quyết định trong một tổ chức vốn đã khó, cố gắng để ra quyết định giữa các tổ chức riêng biệt ở những lục địa khác nhau lại càng phức tạp và có thể phá hỏng dù là chiến lược tốt nhất.

Các công ty có năng lực thuê ngoài để theo đuổi những lợi thế về chất lượng và giá cả phải đối mặt với thách thức này. Quyết định nào nên để các cộng sự bên trong tổ chức đưa ra? Quyết định nào có thể ủy quyền cho cộng sự thuê ngoài?

Những câu hỏi này cũng liên quan tới những cộng sự chiến lược, ví dụ một ngân hàng toàn cầu hợp tác với một nhà thầu công nghệ thông tin trong dự án phát triển hệ thống, một công ty truyền thông yêu cầu nội dung từ một phòng thu, hay những công ty thực hiện một phần việc kinh doanh của họ thông qua các đại lý nhượng quyền. Không có đáp án chính xác cho câu hỏi ai nên có quyền quyết định điều gì. Nhưng cách tiếp cận sai nằm ở việc cho rằng các hợp đồng có thể cho ta biết câu trả lời.

Gần đây, một công ty cung cấp thiết bị ngoài trời có trụ sở tại Mỹ đã phát hiện ra điều này khi quyết định mở rộng sản phẩm máy sưởi dùng khí ga cho những thị trường cấp thấp hơn. Công ty này đã đạt được một số thành công trong việc sản xuất các sản phẩm cao cấp ở Trung Quốc. Nhưng với sự xuất hiện của các cửa hàng siêu rẻ như Wal-Mart, Target và Home Depot, công ty này nhận thấy phải dịch chuyển việc sản xuất ra nước ngoài để đáp ứng những nhà bán lẻ với các sản phẩm có giá tốt hơn. Thời gian biểu không cho phép mắc sai lầm: công ty này bắt đầu trang bị cho các nhà máy vào tháng 4 và tháng 6 năm 2004, hy vọng sản phẩm xuất xưởng kịp lúc cho mùa Giáng sinh năm đó.

Ngay lập tức khó khăn xuất hiện. Mặc dù các cộng sự sản xuất ở Trung Quốc hiểu được chi phí, nhưng họ lại hạn chế ý tưởng về thị hiếu của người tiêu dùng Mỹ. Khi những thiết kế đắt đỏ đến từ trụ sở chính ở Mỹ, các nhà quản lý nhà máy ở Trung Quốc cam kết sẽ đáp ứng được mục tiêu chi phí trong hợp đồng. Họ sử dụng vật liệu chất lượng kém hơn và bị phai màu. Họ đặt công tắc điện ở vị trí không thuận lợi cho người sử dụng, nhưng dễ dàng hơn cho người sản xuất. Thay vì mỗi lần đúc một bộ phận, họ hàn tất cả vật liệu lại với nhau nên chúng trông thật khủng khiếp.

Để khắc phục vấn đề này, các nhà lãnh đạo ở Mỹ đã phải đưa ra những đề mục rõ ràng xung quanh việc quyết định nào được bên nào đưa ra. Công ty này đã chia quá trình thiết kế và sản xuất thành năm bước và phân tích cách các quyết định được đưa ra ở mỗi bước. Công ty cũng chọn lựa những đặc điểm kỹ thuật sản xuất và yêu cầu đối với nhà sản xuất cụ thể hơn rất nhiều. Mục tiêu này không chỉ đơn giản làm rõ từng vai trò trong quyết định mà còn đảm bảo những vai trò đó phù hợp trực tiếp với các nguồn giá trị trong doanh nghiệp. Nếu một quyết định có thể ảnh hưởng đến nhãn quan và cảm giác về sản phẩm cuối cùng, trụ sở chính sẽ phải ngừng nó lại. Nhưng nếu một quyết định không ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng thì có thể được đưa ra ở Trung Quốc. Ví dụ, nếu tìm ra một vật liệu rẻ hơn mà không làm ảnh hưởng đến mỹ quan, cảm giác và chức năng của sản phẩm, các kỹ sư ở Trung Quốc có thể tự ý thay đổi.

Để giúp chuyển đổi sang hệ thống này, công ty cử một nhóm kỹ sư tới cơ sở tại Trung Quốc để đảm bảo chuyển giao êm xuôi những đặc tính kỹ thuật và đưa ra quyết định về các vấn đề có thể trở nên phức tạp và tốn thời gian nếu chuyển về trụ sở chính. Những lãnh đạo bộ phận marketing ở trụ sở chính quả quyết, mỗi khách hàng chỉ mất 10 phút và tối đa sáu bước để lắp ráp sản phẩm tại nhà. Các kỹ sư

của công ty ở Trung Quốc, cùng với nhóm sản xuất của Trung Quốc, nhận thông tin và yêu cầu lắp ráp này, đồng thời có trách nhiệm thực hiện. Nhưng người có quyền quyết định lại ở trụ sở chính và yêu cầu này trở thành yếu tố thiết kế cơ bản. Tuy nhiên, những quyết định về hậu cần đã trở thành sở trường của nhóm thiết kế ở Trung Quốc: Họ có thể tìm ra cách thức đóng gói máy sưởi để chèn thêm một phần ba số hộp vào một công-ten-nơ, làm giảm chi phí vận chuyển.

Nếu các nhà quản lý bỗng dưng nhận ra họ đang phải dành ít thời gian họp hành hơn thì đó là dấu hiệu đầu tiên chứng tỏ các công ty đã tiến bộ hơn trong việc quyết định vấn đề. Khi những người tham gia cuộc họp cùng bắt đầu bằng sự am hiểu về việc ai chịu trách nhiệm cung cấp thông tin giá trị và ai có quyền quyết định thì cơ chế đưa ra quyết định của một tổ chức sẽ khởi sắc.

Một lực lượng đơn lẻ không thể biến một tổ chức từ chỗ gặp khó khăn về việc ra quyết định thành một tổ chức phát triển nhờ ra quyết định, và tất nhiên, không bản kế hoạch nào có thể cung cấp kế hoạch đối phó với bất ngờ và những chuyển đổi trong kinh doanh mà một công ty sẽ gặp phải. Những công ty thành công nhất sử dụng các công cụ đơn giản giúp họ nhận ra những nút thắt tiềm tàng và suy nghĩ thấu đáo về vai trò cũng như trách nhiệm trong quá trình quyết định để ứng phó với mỗi sự biến đổi trong môi trường kinh doanh. Điều này rất khó thực hiện, lại càng khó để các đối thủ có thể bắt chước. Bằng cách tiến hành từng bước một, bất cứ công ty nào cũng có thể trở nên hiệu quả hơn, bắt đầu ngay từ quyết định tiếp theo.


PAUL ROGERS hiện là giám đốc điều hành chi nhánh London của hãng Bain&Company, phụ trách khu vực Vương quốc Anh.

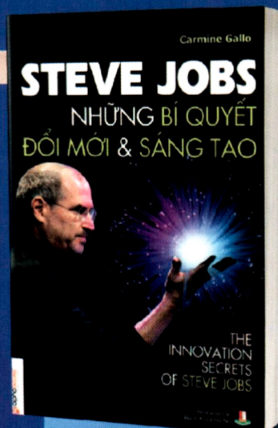

MARCIA BLENKO là cộng sự làm việc tại chi nhánh Bain&Company ở Boston, phụ trách hoạt động kinh doanh toàn cầu của hãng.

Nếu các nhà quản lý bỗng dưng nhận ra họ đang phải dành ít thời gian họp hành hơn thì đó là dấu hiệu đầu tiên chứng tỏ các công ty đã tiến bộ hơn trong việc ra quyết định.

HARVARD BUSINESS REVIEWS

ĐỔI MỚI - SÁNG TẠO TRONG DOANH NGHIỆP

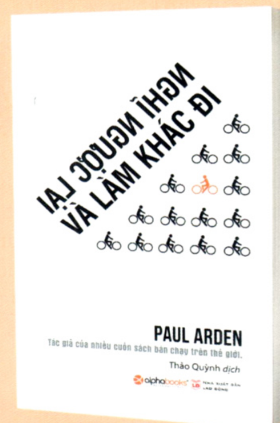
Bộ sách này sẽ là công cụ đặc biệt hữu ích giúp cho các doanh nghiệp và doanh nhân Việt Nam có thêm những bài học thực tiễn và giải pháp cho quá trình đổi mới sáng tạo của mình, nâng cao năng suất lao động, đồng thời giúp Việt Nam duy trì tốc độ tăng trưởng trong giai đoạn mới.



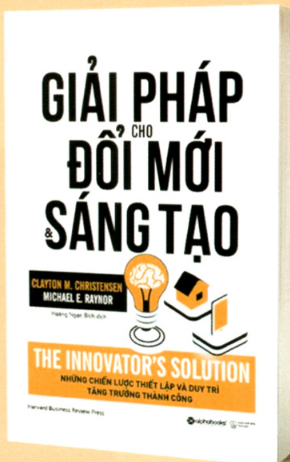
Steve Jobs - Những bí quyết sáng tạo & đổi mới chia sẻ những chiến lược nổi tiếng và hiệu quả nhất để khơi nguồn cho sức sáng tạo và cải cách thực sự trong bất cứ môi trường công việc nào. Chúng ta sẽ biết cách làm thế nào để thích ứng và đánh bại được những đối thủ mạnh nhất, phát triển những sản phẩm mang tính cách mạng, thu hút những khách hàng trung thành, và phát triển thịnh vượng ngay cả trong những thời điểm đầy khó khăn, thử thách.



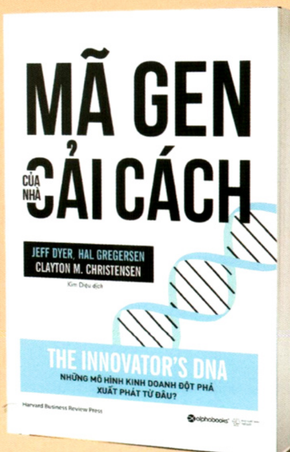
Làm thế nào bạn có thể mang đổi mới đến tận gốc của tổ chức mình? Bạn sẽ tìm thấy những ví dụ thực tế, công cụ, và phương pháp nhằm mang đổi mới đến tận cốt lõi của doanh nghiệp, tổ chức, và văn hóa tổ chức của bạn trong cuốn sách tuyệt hảo này.



Khi bạn nhìn lại sẽ có những thứ bạn cảm thấy hối tiếc. Vì vậy, hãy bắt đầu con đường thành công bằng cách đưa ra vài quyết định sai lầm, và hãy luôn ước muốn cuộc sống phải thật khác biệt. Bởi nếu bạn luôn ra quyết định đúng, quyết định an toàn, quyết định mà hầu hết người khác đều làm như vậy thì bạn cũng sẽ giống như bao người khác mà thôi!



Giải pháp cho đổi mới và sáng tạo viết về những chiến lược tạo đà tăng trưởng trong kinh doanh, thông qua việc bóc trần những nghịch lý phía sau thất bại của rất nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp: bằng cách quá tập trung vào việc làm hài lòng những khách hàng mang đến nhiều lợi nhuận nhất cho họ, những công ty này thực sự đã mở đường cho sự sụp đổ của chính mình qua việc từ chối những công nghệ và chiến lược tăng trưởng mới. Cuốn sách sẽ giúp tất cả các công ty hiểu được cách làm thế nào để trở thành những người đổi mới và tự trở thành vị cứu tinh của chính mình.



Là kết quả của một công trình nghiên cứu kéo dài suốt tám năm trời của nhiều tác giả, trong đó mọi người cùng nhau kiếm tìm một quan niệm toàn diện hơn về các nhà cải cách đột phá – họ là ai và những doanh nghiệp cách tân mà họ sáng tạo nên là gì, cuốn sách sẽ hé mở nguồn gốc của những ý tưởng kinh doanh cách tân – và thường là, mang tính đột phá, phỏng vấn gần một trăm nhà sáng chế các sản phẩm và dịch vụ mang tính cách mạng, cũng như các nhà sáng lập và CEO của những doanh nghiệp đóng vai trò biến-đổi-cuộc-chơi vốn xây dựng dựa trên những ý tưởng kinh doanh cách tân. Mục tiêu của cuốn sách không nhằm vào việc điều tra chiến lược các doanh nghiệp, mà hơn thế, là đào sâu tìm hiểu tư tưởng của bản thân các nhà cải cách với mong muốn thấu hiểu tối đa những con người này, bao gồm trong đó cả khoảng khắc (khi nào và ra sao) họ đưa ra những ý tưởng khởi phát những sản phẩm hay doanh vụ mới mẻ.

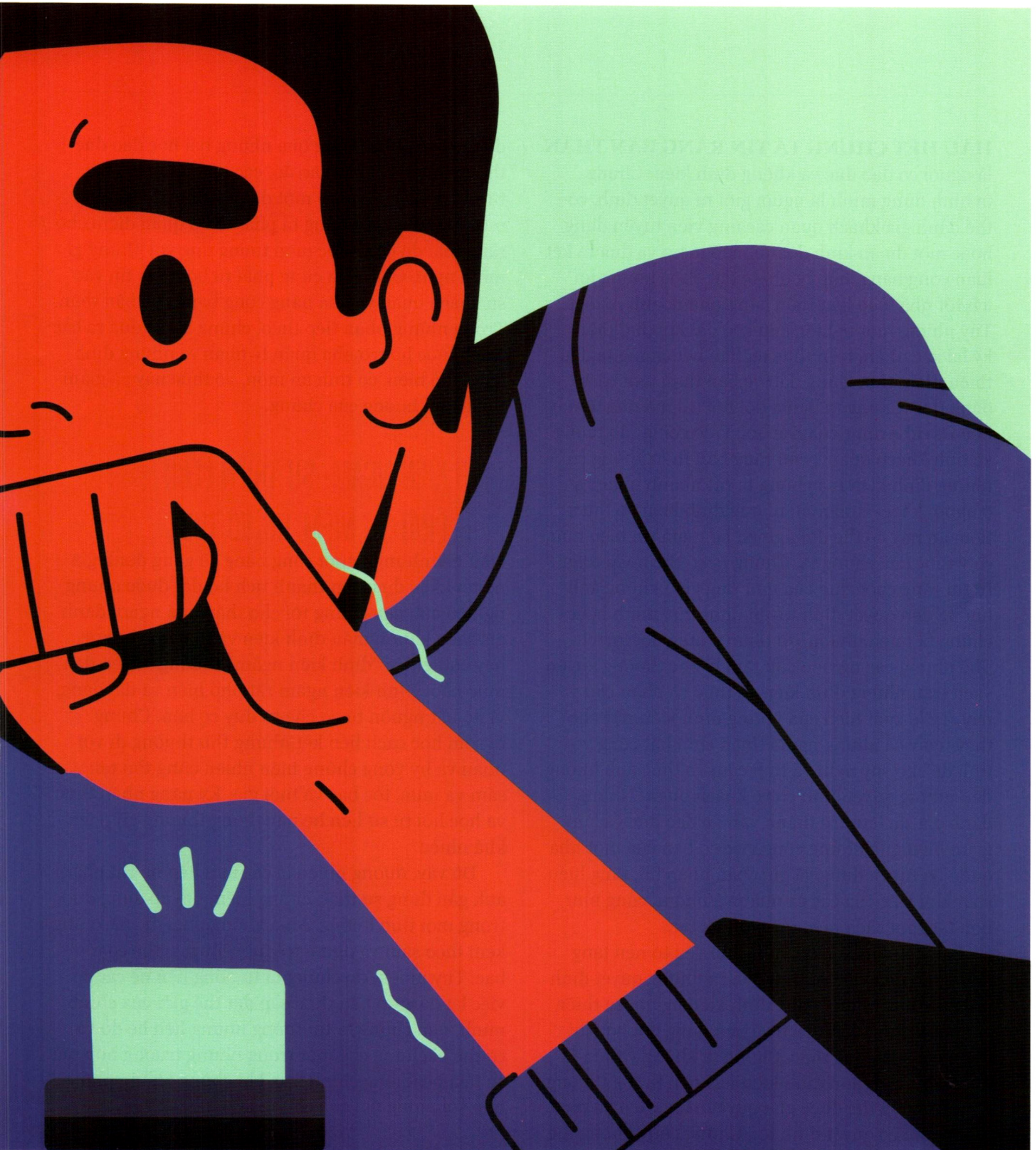
Nguyên nhân của những quyết định phi đạo đức

Khi được hỏi: "Bạn có phải là một quản lý có đạo đức không?", hầu hết mọi người sẽ nói: "Tất nhiên rồi!" Sự thật là hầu hết chúng ta không như vậy.

 **Mahzarin R. Banaji**

 **Max H. Bazerman**

 **Dolly Chugh**



HẦU HẾT CHÚNG TA TIN RẰNG BẢN THÂN là người có đạo đức và không định kiến. Chúng ta hình dung mình là người giỏi ra quyết định, có thể đánh giá khách quan các ứng viên tuyển dụng hoặc một dự án kinh doanh mạo hiểm và đưa ra kết luận công bằng, hợp lý nhằm đạt được những lợi ích tốt nhất cho bản thân cũng như doanh nghiệp. Tuy nhiên, một nghiên cứu kéo dài hơn hai thập kỷ lại xác nhận, trên thực tế, hầu hết chúng ta đều thiếu nhận thức đúng đắn về bản thân một cách đáng tiếc. Chúng ta bị lừa dối bởi cái mà nhà tâm lý học David Armor của Đại học Yale gọi là "ảo tưởng về tính khách quan", cho rằng bản thân không có những định kiến mà chúng ta rất nhanh nhận ra ở người khác. Hơn nữa, những định kiến vô thức, tiềm ẩn này có thể đối nghịch lại niềm tin hiện hữu, có ý thức của chúng ta. Chúng ta có thể hoàn toàn tự tin rằng cuộc đua của một ứng viên không ảnh hưởng đến quyết định tuyển dụng của mình hoặc chúng ta miễn nhiễm với những xung đột lợi ích. Thế nhưng các nghiên cứu tâm lý học thường xuyên vạch trần những định kiến vô thức và phản chủ ý này. Tỷ lệ xuất hiện của những định kiến này cho thấy ngay cả những người thiện chí nhất cũng vô tình để cho suy nghĩ và tình cảm vô thức ảnh hưởng đến những quyết định có vẻ khách quan. Những đánh giá sai lầm trở thành vấn đề đạo đức và làm giảm hiệu quả những công việc cơ bản của một nhà quản lý: tuyển dụng và giữ chân nhân tài, tăng hiệu suất làm việc của các cá nhân và nhóm, cũng như hợp tác một cách hiệu quả với đối tác.

Bài viết này sẽ khám phá bốn yếu tố nền tảng liên quan đến việc vô tình đưa ra những quyết định phi đạo đức: những dạng định kiến ngầm, sự thiên vị nhóm, xung đột lợi ích và xu hướng đòi hỏi ghi nhận công lao quá mức. Chúng ta không ý thức được những nguồn định kiến này nên thông thường, chúng không thể được giải quyết bằng cách xử phạt một người có quyết định tồi. Chúng cũng không thể được khắc phục thông qua những bài học đạo đức thông thường. Thay vào đó, các nhà quản lý phải tự xây dựng cho mình một dạng ý thức thận trọng mới. Để bắt đầu, chúng ta phải từ bỏ quan điểm cho rằng thái độ có ý thức luôn tương ứng với những gì mình nghĩ. Chúng ta cũng phải từ bỏ niềm tin vào sự khách quan và khả năng công bằng của bản thân. Trong những phần tiếp theo, chúng tôi sẽ đưa ra các chiến lược hỗ trợ nhà quản lý nhận ra những định kiến phổ biến, có tính ăn mòn, vô thức này và giảm thiểu ảnh hưởng của chúng.

ĐỊNH KIẾN NGẦM: SỰ THIÊN LỆCH XUẤT PHÁT TỪ NIỀM TIN VÔ THỨC

Hầu hết những người công bằng cố gắng đánh giá người khác dựa trên thành tích họ đạt được nhưng nghiên cứu của chúng tôi cho thấy mọi người đánh giá theo khuôn mẫu định kiến và thái độ vô thức, hay còn gọi là "định kiến ngầm" thường xuyên đến mức nào. Định kiến ngầm rất phổ biến và dai dẳng, vì nó bắt nguồn từ cơ chế tư duy cơ bản. Chúng ta sớm học cách liên kết những thứ thường đi với nhau và hy vọng chúng hiển nhiên cùng tồn tại: sấm và mưa, tóc bạc và tuổi già. Kỹ năng nhận thức và học hỏi từ sự liên hệ này thông thường giúp ích khá nhiều.

Dù vậy, đương nhiên là các mối liên hệ chỉ phản ánh gần đúng sự thật; chúng hiếm khi áp dụng được trong mọi tình huống. Mưa không phải lúc nào cũng kèm theo sấm và người trẻ tuổi cũng có thể có tóc bạc. Tuy nhiên, do chúng ta tự động liên hệ các sự việc lại để giúp bản thân sắp đặt thế giới của chính mình, nên chúng ta tin tưởng những liên hệ đó và có thể bị chúng che mắt trong những trường hợp mà sự liên hệ không chính xác, khi chúng không phù hợp với mong đợi của chúng ta.

Vì định kiến ngầm xuất phát từ xu hướng thông thường và vô thức để tạo ra các mối liên hệ nên nó không giống những dạng định kiến có ý thức như sự công khai phân biệt chủng tộc hay giới tính. Sự khác nhau này giải thích vì sao những người không mang định kiến có ý thức vẫn có thể tiềm ẩn các định kiến và hành động theo đó. Khi tiếp xúc với những hình ảnh song hành như đàn ông da đen và bạo lực, hình ảnh phác họa phụ nữ như công cụ tình dục, liên hệ sự khuyết tật về thể chất với yếu tố tâm thần và miêu tả người nghèo như kẻ lười biếng, ngay cả những người không có định kiến, có nhận thức tốt nhất cũng sẽ hình thành những liên hệ mang tính định kiến. Các mối liên hệ này xuất hiện trong công sở hay bất cứ nơi nào.

Giữa những năm 1990, Tony Greenwald, Giáo sư chuyên ngành Tâm lý học của Đại học Washington đã phát triển một công cụ thí nghiệm gọi là Thử nghiệm liên kết ngầm (IAT – Implicit Asscociation Test) để nghiên cứu định kiến vô thức. Phiên bản mềm của bài kiểm tra yêu cầu người tham gia nhanh chóng phân loại các từ ngữ và hình ảnh vào nhóm "tốt" hoặc "xấu". Đối tượng tham gia sử dụng bàn phím đưa ra sự phân biệt "tốt/xấu" trong tích tắc với những từ như "tình yêu", "niềm vui", "nỗi đau" và "nỗi buồn", cùng lúc sắp xếp hình ảnh các khuôn mặt (phụ thuộc vào định kiến trong câu hỏi) của người da đen hoặc da trắng, trẻ hoặc già, béo hoặc gầy,... Bài kiểm tra tiết lộ định kiến ngầm bằng cách phát hiện những thay đổi rất nhỏ có thể xuất hiện trong thời gian thực hiện thử nghiệm khi người tham gia được yêu cầu phân cặp các nhóm từ và gương mặt khác nhau. Những người tin tưởng một cách có ý thức rằng họ không có cảm xúc tiêu cực về người Mỹ gốc Phi hoặc người già vẫn có xu hướng nối những gương mặt người già hoặc người da đen với từ "tốt" chậm hơn khi nối những gương mặt người trẻ hoặc da trắng với từ này.

Tóm lược

VẤN ĐỀ

Khi được hỏi: "Bạn có phải một người quản lý có đạo đức không?", hầu hết mọi người sẽ nói: "Tất nhiên rồi!" Sự thật là hầu hết chúng ta không như vậy.

Chúng ta thường tin rằng mình có đạo đức, không bị định kiến. Chúng ta cho rằng mình đánh giá khách quan các ứng viên xin việc hoặc một dự án kinh doanh mạo hiểm và đi đến kết luận công bằng, hợp lý vì lợi ích cao nhất của tổ chức.

Tuy nhiên, sự thật là chúng ta tiềm ẩn rất nhiều định kiến vô thức và thiếu đạo đức làm lệch hướng quyết định và giảm hiệu suất quản lý. Định kiến ngầm ngăn chúng ta nhận ra những nhân viên có tiềm năng cao và giữ chân những người quản lý tài năng. Chúng làm giảm hiệu suất làm việc nhóm. Chúng cũng có thể dẫn đến những vụ kiện tụng tốn kém.

GIẢI PHÁP

Làm thế nào để loại bỏ tận gốc định kiến ngầm nếu chúng là vô thức? May mắn thay, với tư cách một nhà quản lý, bạn có thể chủ đích hành động để chống lại tác động của chúng. Hãy thường xuyên kiểm tra quyết định của bạn. Chẳng hạn, bạn đã bao giờ tuyển dụng một số lượng không tương xứng những người trong nhóm mình chưa? Hãy để bản thân tiếp xúc với những môi trường không khuôn mẫu để thử thách định kiến của bạn. Nếu phòng của bạn do một người đàn ông lãnh đạo, hãy dành thời gian đến một phòng có phụ nữ ở vị trí này. Cân nhắc những lựa chọn trái với lẽ thường khi đưa ra quyết định. Đừng dựa vào một bản danh sách ngắn các ứng viên có sẵn trong đầu cho một nhiệm vụ mới; hãy xem xét tất cả các nhân viên có đủ phẩm chất liên quan.

Từ năm 1998, khi Greenwald, Brian Nosek[1] và Mahzarin Banaji đưa IAT lên mạng Internet, đã có hơn 2,5 triệu lượt người trên khắp thế giới làm bài kiểm tra, xác nhận và mở rộng hơn phát hiện của các thử nghiệm trong phòng thí nghiệm truyền thống. Cả hai đều cho thấy định kiến ngầm rất mạnh mẽ và phổ biến.

Cái giá của định kiến đôi khi rất đắt. Trong những thử nghiệm được kiểm soát, nhà tâm lý học Laurie Rudman thuộc Đại học Rutgers và Peter Glick thuộc Đại học Lawrence đã nghiên cứu cách thức định kiến ngầm loại những người phù hợp ra khỏi một số vai trò nhất định. Một loạt thử nghiệm kiểm tra mối quan hệ giữa khuôn mẫu giới tính ngầm của người tham gia và quyết định tuyển dụng của họ. Những người có định kiến ngầm mạnh mẽ ít có khả năng chọn một phụ nữ tuy đủ năng lực nhưng lại thể hiện tính cách "nam tính" như nhiều tham vọng hoặc độc lập cho công việc yêu cầu các tiêu chuẩn "nữ tính" như các kỹ năng giao tiếp. Tuy vậy, họ vẫn chọn một người đàn ông đủ năng lực với tính cách tương tự. Nhận thức thiên lệch của nhà tuyển dụng là phụ nữ ít có khả năng lành nghề hơn nam giới, mặc dù đánh giá trình độ trên thực tế của họ là như nhau. Những kết quả này cho thấy định kiến ngầm có thể dẫn đến cái giá phải trả là loại bỏ những người có trình độ khỏi chính tổ chức đang tìm kiếm tài năng của họ.

Nhiều vụ kiện cũng hé lộ cái giá thật sự của định kiến ngầm, cả về mặt kinh tế và xã hội. Điển hình là vụ *Price Waterhouse và Hopkins*. Mặc dù có số giờ làm việc hiệu quả nhiều hơn đồng nghiệp, mang về 25 triệu đô-la cho công ty và nhận được lời khen ngợi từ khách hàng, Ann Hopkins vẫn bị từ chối trở thành đối tác hợp danh với Price Waterhouse, và cô đã khởi kiện. Các tình tiết của vụ việc cho thấy người đánh giá của cô đã có định kiến rõ ràng. Ví dụ, họ đã bình luận rằng: "Ann được đãi ngộ quá nhiều vì là phụ nữ" và cô cần "một khóa học về nữ tính". Tuy nhiên, có lẽ điều tệ hơn xét trên quan điểm pháp lý là lời khai thẳng thừng từ một nhà nghiên cứu thực nghiệm. Với tư cách nhân chứng chuyên gia của bên nguyên đơn, Giáo sư Tâm lý học Susan Fiske của Đại học Princeton lập luận rằng khả năng tiềm ẩn đưa ra một quyết định thiên lệch là sẵn có trong một hệ thống mà ở đó một người tồn tại ở trạng thái "đơn độc", hay nói cách khác, trong một hệ thống mà sự hiện diện của người đó là duy nhất (người phụ nữ duy nhất, người Mỹ gốc Phi duy nhất, người tàn tật duy nhất,...). Thẩm phán Gerhard Gesell kết luận rằng "một hình thức khó phát hiện hơn nhiều (so với mục đích phân biệt đối xử thông thường)" được hàm chứa trong sự đánh giá về Ann Hopkins và cô thắng kiện ở cả Tòa án cấp dưới và Tòa án Tối cao.

Tương tự như vậy, vụ việc của Thomas và Kodak năm 1999 chứng minh rằng định kiến ngầm có thể là cơ sở cho các phán quyết. Trong vụ này, tòa án đưa ra câu hỏi: "Liệu người sử dụng lao động có chủ định căn cứ vào các đánh giá về chủng tộc hay đơn giản chỉ làm vậy vì những khuôn mẫu hoặc định kiến không suy nghĩ." Thẩm phán sau đó kết luận rằng nguyên đơn có thể thách thức "những đánh giá chủ quan dễ dàng được che giấu hoặc sự phân biệt chủng tộc vô thức". Mặc dù sự thận trọng không cho phép tòa án dễ dàng quy trách nhiệm cho những định kiến vô thức, nhưng những vụ kiện này cho thấy tiềm năng trách nhiệm pháp lý của doanh nghiệp nơi các hành vi như vậy có thể vô tình xảy ra.

1. Giáo sư Khoa Tâm lý học trường Đại học Virginia.

Vận dụng

Định kiến vô thức

Những định kiến vô thức dưới đây có đang đặt gánh nặng lên công ty của bạn?

Định kiến ngầm: Đánh giá dựa theo những khuôn mẫu vô thức hơn là thành tích ăn khớp với chi phí hoạt động. Khi tiếp xúc với những hình ảnh đặt sự khuyết tật về thể chất bên cạnh yếu tố tâm thần hoặc miêu tả người nghèo như kẻ lười biếng, ngay cả những người không có định kiến, có nhận thức tốt nhất cũng sẽ nảy sinh những liên hệ mang tính định kiến. Kết quả là chúng ta thường bỏ qua những nhân viên có năng lực khi giao nhiệm vụ.

Thiên vị nhóm: Việc ưu tiên những người có điểm chung như cùng quốc tịch hoặc cùng trường ảnh hưởng rất lớn đến việc bạn phân biệt đối xử với người khác. Cái giá tiềm ẩn của việc đề nghị trao thưởng cho những nhân viên giới thiệu bạn bè vào làm việc là tuyển dụng những người chưa chắc đã đạt yêu cầu.

Đòi hỏi ghi nhận công lao quá mức: Hầu hết chúng ta đều tự đánh giá bản thân trên mức trung bình. Tuy nhiên, khi mỗi thành viên trong nhóm đều cho rằng mình cống hiến nhiều nhất, ý nghĩ những người còn lại không nỗ lực sẽ hình thành. Điều đó rất nguy hiểm cho sự hợp tác trong tương lai. Nó cũng làm dao động những nhân viên tài năng, họ có thể rời bỏ công ty vì cảm thấy mình bị đánh giá thấp.

Chống lại định kiến

Để tránh lặp lại lỗi sai tương tự, hãy xem xét những chỉ dẫn dưới đây:

Thu thập dữ liệu tốt hơn: Tìm ra định kiến ngầm của bạn. Làm bài kiểm tra IAT (truy cập trang web http:/implicit.harvard.edu). Nếu bạn tìm thấy định kiến giới tính hay phân biệt chủng tộc, hãy kiểm tra lại các quyết định tuyển dụng và bổ nhiệm. Khi làm việc với người khác, yêu cầu các thành viên trong nhóm đánh giá đóng góp của đồng nghiệp trước khi họ đòi hỏi công lao cho mình.

Loại bỏ những dấu hiệu rập khuôn: Hãy nghĩ về các định kiến có thể đang được dung dưỡng tại nơi bạn làm việc. Các sản phẩm quảng cáo và marketing mà doanh nghiệp của bạn sử dụng có thường bao gồm các hình ảnh ẩn dụ thể thao hoặc thuật ngữ công nghệ cao? Cố gắng nỗ lực kiềm chế ngôn ngữ mang tính "chuyên môn", hãy làm cho sản phẩm của bạn hấp dẫn với nhiều kiểu khách hàng. Việc bộ phận của bạn luôn đề bạt cùng một kiểu quản lý, chẳng hạn người phân tích chuyên sâu, báo trước một nơi làm việc coi trọng một bộ kỹ năng khác có lẽ thuộc lý thuyết nhiều hơn.

Mở rộng tư duy khi quyết định: Sử dụng "bức màn vô thức" khi đưa ra quyết định quản lý tiếp theo. Giả sử bạn đang cân nhắc điều luật mới về việc tăng thời gian của kỳ nghỉ cho tất cả nhân viên nhưng cắt bỏ thời gian biểu linh hoạt của những người mới sinh con. Quan điểm của bạn sẽ thay đổi như thế nào nếu bạn đã có hoặc chưa có con? Nếu bạn là đàn ông hay phụ nữ? Khỏe mạnh hay bệnh tật? Bạn sẽ nhận ra định kiến ngầm ảnh hưởng mạnh mẽ đến mình như thế nào.

Bạn có phải người định kiến không?

Bạn có sẵn sàng đánh cược cảm nhận của mình về người Mỹ gốc Âu và người Mỹ gốc Phi là giống nhau? Phụ nữ với đàn ông thì sao? Hoặc người già với người trẻ? Hãy suy nghĩ thật kỹ trước khi đồng ý đặt cược.

Thử nghiệm liên kết ngầm đang có trên Internet chỉ ra những niềm tin trong vô thức bằng cách yêu cầu người tham gia nhanh chóng liên hệ các từ với nghĩa tiêu cực hay tích cực và hình ảnh đại diện cho các kiểu người khác nhau. Rất nhiều bài cho thấy sự khác biệt hoặc mối liên hệ giữa thái độ có ý thức và thái độ vô thức của người làm kiểm tra đối với những người thuộc chủng tộc, khuynh hướng tình dục hoặc thể chất khác nhau. Dữ liệu thu thập từ hơn 2,5 triệu bài kiểm tra và những nghiên cứu bên ngoài cho thấy định kiến ngầm có các đặc điểm sau:

- Phổ biến trên diện rộng: Ít nhất 75% người tham gia có định kiến ngầm ưu tiên người trẻ, người giàu có và da trắng.
- Mạnh mẽ: Có ý thức mong muốn không có định kiến không giúp loại trừ định kiến ngầm.
- Đối lập với ý định có ý thức: Mặc dù mọi người thường có ít hoặc không có định kiến có ý thức về người Mỹ gốc Phi, người Ả rập, người Mỹ gốc Ả rập, người Do Thái, đồng tính nam, đồng tính nữ hoặc người nghèo, họ vẫn có định kiến ngầm đáng kể.
- Mức độ khác nhau tùy vào tình trạng nhóm: Các thành viên thuộc nhóm thiểu số thường có khuynh hướng thể hiện ít sự ưu tiên cho nhóm của họ hơn so với các thành viên nhóm đa số thể hiện với nhóm của họ. Ví dụ, người Mỹ gốc Phi thể hiện sự ưu tiên mạnh mẽ cho nhóm của họ trên những thước đo rõ ràng nhưng trong bài kiểm tra IAT thì ngược lại. Trong khi đó, người Mỹ da trắng ít ưu tiên nhóm của mình hơn trên những thước đo rõ ràng nhưng lại ưu tiên nhóm nhiều hơn trong bài kiểm tra IAT.
- Hậu quả: Những người có mức độ định kiến cao trên IAT cũng có xu hướng cư xử như vậy khi tương tác trực tiếp với các thành viên mà họ có định kiến trong nhóm và trong những lựa chọn của mình, chẳng hạn như quyết định tuyển dụng.
- Tốn kém: Nghiên cứu của chúng tôi gợi ý rằng định kiến ngầm tạo thành một gánh nặng khuôn mẫu, các nhà đàm phán mất tiền trên bàn đàm phán vì định kiến khiến họ bỏ lỡ cơ hội tìm hiểu nhiều hơn về đối thủ và tạo ra giá trị gia tăng thông qua những hợp đồng mua bán có lợi cho cả hai bên.

THIÊN VỊ NHÓM: XU HƯỚNG ƯU ÁI CHO NHÓM CỦA MÌNH

Hãy nghĩ về vài điều bạn đã làm cho cho một người bạn, một người họ hàng hoặc một đồng nghiệp trong những năm gần đây. Bạn có giúp ai đó có được một lời giới thiệu hữu ích, trúng tuyển vào một trường học hoặc nhận được một công việc? Hầu hết chúng ta đều vui vẻ giúp đỡ người khác như vậy. Chẳng có gì ngạc nhiên, chúng ta có xu hướng giúp đỡ nhiều hơn cho những người mình quen biết, những người mà chúng ta biết rằng có điểm chung: cùng quốc tịch, cùng đẳng cấp xã hội, cùng tôn giáo, cùng chủng tộc, cùng chỗ làm hoặc cùng trường học. Tất cả những điều đó đều có vẻ vô hại. Có gì sai khi mời hàng xóm là hiệu trưởng của một trường đại học gặp gỡ con trai một đồng nghiệp? Chẳng qua chỉ là giới thiệu công việc cho một chị em cùng trong hội nữ sinh ngày trước, hoặc nói chuyện với người anh em họ làm ở ngân hàng khi một người bạn bị từ chối khoản vay mua nhà thôi mà.

Ít ai từ chối giúp đỡ người khác những việc giản đơn như vậy. Tuy nhiên, khi những người thuộc số đông hoặc nắm quyền lực chỉ phân bổ các nguồn khan hiếm (như việc làm, chương trình khuyến mãi và các khoản thế chấp) cho người nào giống mình thì họ đã vô hình trung phân biệt đối xử sâu sắc với những người khác họ. "Thiên vị nhóm" được xem là có tác dụng tăng cường mối quan hệ của các

Trong khi phân biệt đối xử với những người khác biệt bị coi là thiếu đạo đức thì giúp đỡ người gần gũi với mình lại thường được xem là hợp lý.

thành viên trong nhóm. Trong khi phân biệt đối xử với những người khác biệt bị coi là thiếu đạo đức thì giúp đỡ người gần gũi với mình lại thường được xem là hợp lý. Hãy nghĩ về số lượng doanh nghiệp công khai khuyến khích điều này bằng cách thưởng thêm cho nhân viên nào giới thiệu bạn bè đến làm việc.

Từng có phát hiện rằng các ngân hàng tại Mỹ nhiều khả năng từ chối đơn vay thế chấp của một người da đen hơn một người da trắng, ngay cả khi hai người đạt tiêu chuẩn như nhau. Tình trạng chung là các ngân hàng không thiện cảm với người Mỹ gốc Phi. Điều này có thể đúng với một số ngân hàng và một số nhân viên cho vay, nhưng nhà Tâm lý học xã hội David Messick lập luận rằng thiên vị nhóm mới là gốc rễ của sự phân biệt đối xử này. Một nhân viên ngân hàng da trắng có thể cảm thấy có triển vọng hoặc dễ tính hơn với một người vay tiền da trắng không đủ điều kiện, trong khi nghiêm túc tuân thủ các tiêu chuẩn cho vay khi gặp một người vay tiền da đen không đủ điều kiện. Khi từ chối đơn vay thế chấp của người da đen, nhân viên cho vay có thể không biểu lộ sự thù địch như khi anh ta thể hiện sự thiên vị với khách hàng da trắng. Nó là một sự khác biệt tinh vi nhưng vô cùng quan trọng.

Cái giá của các hành vi đạo đức vốn rất rõ ràng và nên là lý do để xử lý vấn đề này. Dù vậy, định kiến vô thức vẫn tồn tại và còn gây ra hậu quả khác nữa: thiệt hại đến thu nhập ròng của công ty. Chẳng hạn, nhân viên cho vay phân biệt đối xử theo cách này có thể phải chịu hậu quả từ nợ xấu mà đáng ra họ đã có thể tránh được nếu quyết định cho vay của họ khách quan hơn. Họ cũng có thể hủy hoại danh tiếng hoặc vướng vào các vụ kiện tụng nếu việc cho vay thiên vị này bị công khai. Trong những hoàn cảnh khác, các doanh nghiệp cũng có thể phải trả giá thực sự khi tuyển dụng những người vốn không đạt yêu cầu nhưng vẫn được nhận nhờ sự ưu ái từ vị quản lý tuyển dụng chịu ảnh hưởng của thiên vị nhóm.

Sự thiên vị nhóm rất dai dẳng khi thành viên nhóm có lợi thế rõ ràng, ví dụ như nhóm người da trắng hay các nhóm xã hội chiếm ưu thế khác. (Điều đó có thể yếu hơn hoặc không xuất hiện trong số những nhóm mà các thành viên có ít lợi thế xã hội.) Do đó, trong rất nhiều công việc quản lý: từ tuyển dụng, sa thải, thăng chức đến ký kết hợp đồng và thiết lập quan hệ đối tác; ứng viên thiểu số đạt tiêu chuẩn thường bị phân biệt đối xử một cách tinh vi và vô thức, đôi khi chỉ vì họ thuộc về nhóm thiểu số: không có đủ số người như họ để chống lại xu hướng thiên vị nhóm trong nhóm đa số.

ĐÒI HỎI GHI NHẬN CÔNG LAO QUÁ MỨC: ĐỊNH KIẾN CÓ LỢI CHO MÌNH

Người thành công vốn có cái nhìn tích cực về bản thân một cách tự nhiên. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng phần lớn chúng ta tự đánh giá bản thân trên mức trung bình ở một loạt phương diện, từ trí thông minh đến khả năng lái xe. Các lãnh đạo doanh nghiệp cũng không ngoại lệ. Chúng ta thường đánh giá quá cao đóng góp của mình cho nhóm, nói thẳng ra là có xu hướng thổi phồng thành tựu của bản thân. Chúng ta trở thành người thụ hưởng vô tư, lặp đi lặp lại của định kiến vô thức này và càng nghĩ nhiều đến những đóng góp của bản thân, chúng ta càng đánh giá ít công bằng về những người đang làm việc với mình.

Nghiên cứu trong phòng thí nghiệm làm rõ hầu hết sự thiên lệch cá nhân này. Gần đây, các giáo sư ở trường Harvard, Eugene Caruso, Nick Epley và Max Bazerman, đã yêu cầu từng sinh viên MBA trong các nhóm học tập đánh giá phần công việc họ đã làm. Tất nhiên, tổng phần trăm công việc của mỗi nhóm là 100%, song phép cộng phần đóng góp mà các sinh viên tự đánh giá khiến con số này trở thành 139%. Trong một nghiên cứu có liên quan,

Caruso và đồng sự cũng đã phát hiện sự đánh giá quá cao bản thân của các học giả trong nhiều dự án nghiên cứu chung. Đáng buồn nhưng không đáng ngạc nhiên, tổng phần trăm vượt mức 100% càng nhiều (cho thấy công lao mỗi người tự nhận càng nhiều) thì có càng ít đối tác muốn tiếp tục hợp tác trong tương lai.

Trong kinh doanh cũng vậy, việc nhận quá nhiều công lao có thể hủy hoại các mối quan hệ đồng minh. Khi mỗi bên trong mối quan hệ hợp tác chiến lược đều tự nhận quá nhiều công lao và bắt đầu hoài nghi mức độ đóng góp của bên kia, mọi người đều có xu hướng kéo giảm mức độ đóng góp của mình. Điều này có hậu quả rõ rệt đối với hoạt động liên doanh.

Tự đánh giá cao một cách vô thức có thể kéo giảm hiệu suất làm việc và thời gian tồn tại của các nhóm trong tổ chức, tương tự việc kéo giảm sự sẵn lòng hợp tác trong học thuật. Nó cũng có thể ảnh hưởng đến sự tận tụy của nhân viên. Khi nhìn nhận về sự thăng tiến, hầu hết bọn họ không khác gì so với những đứa trẻ ở hồ Wobegon[1], họ tin rằng mình xếp ở nửa trên trong nhóm bạn cùng lứa. Nếu một nhân viên biết đồng nghiệp được nhận mức khen thưởng cao hơn mình, trong khi thật sự tin rằng mình mới là người đóng góp nhiều hơn, sự bực tức sẽ là hết sức tự nhiên. Trong trường hợp tốt nhất, sự bực tức ấy có thể sẽ làm giảm sự tận tụy và năng suất công việc. Trường hợp xấu nhất, anh ta có thể thôi việc.

XUNG ĐỘT LỢI ÍCH: THIÊN VỊ NHỮNG NGƯỜI CÓ LỢI CHO MÌNH

Ai cũng biết xung đột lợi ích có thể dẫn đến hành vi cố ý phá hoại. Song bên cạnh đó, nhiều thử nghiệm

> **Tự đánh giá cao một cách vô thức có thể giảm hiệu suất làm việc và thời gian tồn tại của các nhóm trong tổ chức, tương tự việc kéo giảm sự sẵn lòng hợp tác trong học thuật.**

tâm lý cho thấy những xung đột kiểu này mạnh tới đâu trong việc làm chệch hướng một cách vô thức quá trình ra quyết định. Các thử nghiệm cho thấy môi trường làm việc đầy rẫy những tình huống chứa đựng xung đột khiến những người vốn trung thực, có đạo đức cũng vô tình đưa ra các đề xuất thiếu an toàn và phi đạo đức.

Ví dụ, các bác sĩ đối mặt với xung đột lợi ích khi nhận tiền để giới thiệu bệnh nhân vào các thử nghiệm lâm sàng. Trong khi hầu hết bác sĩ tin tưởng một cách có ý thức rằng sự giới thiệu của mình là lựa chọn tốt nhất cho bệnh nhân, làm sao họ biết được khoản thù lao kia không làm sai lệch quyết định của mình? Tương tự, nhiều luật sư kiếm được tiền nhờ việc thân chủ của họ được miễn tố hoặc tại ngoại. Ra tòa là việc tốn kém và không chắc chắn, nên giải quyết ngoài tòa án thường là lựa chọn hấp dẫn và luật sư có thể tin tưởng một cách có ý thức rằng đó là điều tốt nhất cho thân chủ. Dù vậy, làm sao họ có thể đánh giá một cách khách quan, không thiên lệch trong những điều kiện như vậy?

Nghiên cứu được thực hiện với các chuyên gia phân tích môi giới nhà đất đã chứng minh xung đột lợi ích có thể vô thức bóp méo quá trình quyết định ra sao. Một bản khảo sát các chuyên gia phân tích được dịch vụ nghiên cứu tài chính First Call tiến hành cho thấy trong một khoảng thời gian vào năm 2000, khi chỉ số Nasdaq sụt giảm 60%, có đến 99% lời khuyên cho khách hàng từ các nhà phân

1. Ám chỉ những người quá tự tin, luôn nghĩ mình "trên mức trung bình" ở bất cứ điều gì.

Các nhà quản lý có thể đưa ra quyết định khôn ngoan hơn, có đạo đức hơn nếu họ thận trọng với những định kiến vô thức.

tích môi giới là "mua nhiều", "mua" hoặc "giữ". Đâu là nguyên nhân cho sự khác biệt giữa thực tế đang diễn ra và lời khuyến nghị đối với khách hàng? Câu trả lời có thể nằm trong một hệ thống nuôi dưỡng xung đột lợi ích. Một phần tiền lương của các nhà phân tích dựa vào doanh thu của công ty môi giới. Vài công ty thậm chí còn gắn khoản đãi ngộ dành cho các nhà phân tích vào số vụ môi giới thành công, khiến họ có động cơ rõ ràng để kéo dài và mở rộng mối quan hệ với khách hàng. Tuy nhiên, cũng chưa hẳn hợp lý khi cho rằng tất cả các nhà phân tích môi giới nhà đất cố ý nhận hối lộ, vắt kiệt khách hàng trong thời kỳ Nasdaq rơi tự do là vì động cơ này. Đương nhiên sẽ có một số trường hợp là như vậy, song khả năng cao hơn là hầu hết các nhà phân tích tin rằng đề nghị của mình an toàn và mang lại lợi ích cao nhất cho khách hàng. Điều mà nhiều người không đánh giá cao là xung đột lợi ích tích hợp trong động cơ thu nhập khiến họ không thể nhìn thấy những định kiến ngầm trong đề nghị sai lầm của mình.

CỐ GẮNG HƠN CHƯA ĐỦ

Khi nhiều doanh nghiệp tiếp tục rơi vào suy thoái và khủng hoảng tài chính, các tổng công ty phản ứng lại bằng những chương trình tập huấn về đạo đức cho đội ngũ quản lý, còn nhiều trường kinh doanh hàng đầu thế giới đưa ra những khóa học mới với các giáo sư chuyên về lĩnh vực đạo đức. Rất nhiều nỗ lực tập trung giảng dạy mọi phương diện của triết lý đạo đức để giúp các nhà quản lý hiểu được những thách thức thuộc về phạm trù luân lý mà họ phải đối mặt.

Chúng tôi đồng tình với những nỗ lực này, nhưng nghi ngờ rằng liệu cách tiếp cận có-ý-tốt, cứ-cố-gắng-hơn có thể cơ bản cải thiện chất lượng quyết định của các nhà lãnh đạo không. Để làm được điều đó, việc tập huấn về đạo đức phải được mở rộng, bao gồm cách chúng ta tư duy và giúp các nhà quản lý hiểu được những cơ chế vô thức đóng góp vào các quyết định mang tính định kiến. Hơn nữa, cần cung cấp cho các nhà quản lý nhiều bài tập và cách can thiệp để có thể nhổ tận gốc những định kiến dẫn đến các quyết định sai lầm.

Các nhà quản lý có thể đưa ra quyết định khôn ngoan hơn, có đạo đức hơn nếu họ thận trọng với những định kiến vô thức. Tuy nhiên, làm thế nào để chúng ta có thể nắm bắt được những thứ nằm ngoài nhận thức? Bằng cách rèn luyện ý thức. Giống như người lái một chiếc xe hơi bị lệch luôn cố gắng chống lại lực kéo của nó, các nhà quản lý có thể phát triển những chiến lược có ý thức để chống lại lực kéo của những định kiến vô thức. Điều cần đến ở đây là sự cảnh giác, liên tục nhận thức về những lực có thể kéo chệch quá trình ra quyết định khỏi mục tiêu ban đầu và luôn điều chỉnh để chống lại chúng. Những điều chỉnh đó nằm ở ba nhóm chính: thu thập dữ liệu, định hình môi trường và mở rộng quá trình ra quyết định.

THU THẬP DỮ LIỆU

Bước đầu tiên giúp giảm định kiến vô thức là thu thập dữ liệu để chỉ ra sự tồn tại của nó. Dữ liệu thường phản trực giác, hãy nghĩ đến bao nhiêu người đã ngạc nhiên khi nhận ra định kiến giới tính và chủng tộc của mình qua bài kiểm tra IAT. Hầu hết chúng ta tin tưởng các "thống kê" mà trực giác cung cấp. Dữ liệu tốt hơn có thể được thu thập dễ dàng nhưng hiếm ai lưu ý. Một cách để thu được những dữ liệu đó là kiểm tra các quyết định của chúng ta một cách có hệ thống.

Quay lại với ví dụ về các nhóm sinh viên MBA đánh giá quá cao đóng góp của mình khiến tổng phần trăm công việc nhóm lên đến 139%. Khi các nhà nghiên cứu yêu cầu chính những người này ước lượng mức đóng góp của người khác, tổng phần

Hãy cảnh giác với việc sử dụng định kiến ở mức độ phổ biến để biện minh cho sự tự mãn. Một phương thuốc chữa định kiến ngầm là cho con người thấy được những hình ảnh và môi trường xã hội thách thức khuôn mẫu mà họ có.

trăm rơi xuống 121%. Xu hướng tự đánh giá quá cao sự đóng góp của bản thân vẫn tồn tại, nhưng chiến lược "giải nén" công việc đã giảm bớt mức độ của định kiến. Trong môi trường đặc trưng bởi những tuyên bố "Tôi xứng đáng hơn những gì anh đang cho tôi", việc yêu cầu các thành viên trong nhóm "giải nén" đóng góp của người khác trước khi chỉ ra đóng góp của mình thường điều chỉnh những đòi hỏi quyền lợi về mức gần đúng với thực tế hơn. Như ví dụ này cho thấy, việc kiểm tra có hệ thống cả quá trình ra quyết định của từng cá nhân và nhóm như vậy có thể diễn ra ngay cả khi các quyết định đang được hình thành.

"Giải nén" là một chiến lược đơn giản mà các nhà quản lý nên thường xuyên sử dụng để đánh giá độ công bằng ở chính những đòi hỏi của họ trong tổ chức. Họ cũng có thể sử dụng nó bất cứ khi nào thành viên nhóm hoặc cấp dưới đòi hỏi quá nhiều. Ví dụ, khi giải thích về mức tăng lương mà một nhân viên cảm thấy không thỏa đáng, người quản lý nên hỏi cấp dưới xem họ coi mức tăng thế nào là hợp lý sau khi cân nhắc sự đóng góp của các đồng nghiệp khác (chứ không chỉ nhìn vào mỗi việc anh ta xứng đáng thế nào) và quỹ chung sẵn có cho việc tăng lương. Tương tự, khi ai đó cho rằng họ đang làm nhiều hơn phần việc được chia đều trong nhóm, hãy yêu cầu họ cân nhắc đóng góp của những người khác trước khi ước lượng đóng góp của bản thân, qua đó giúp điều chỉnh sai lệch giữa nhận thức của họ và thực tế, khôi phục cam kết của họ và giảm thiểu cảm giác không thoải mái.

Làm bài thử nghiệm IAT là một chiến lược đáng giá khác để thu thập dữ liệu. Chúng tôi đề nghị bạn đọc và những người khác trong tổ chức làm bài kiểm tra để nhận ra định kiến ngầm của bản thân. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng: bài kiểm tra là công cụ học tập và nghiên cứu, không phải công cụ lựa chọn hay đánh giá, nên điều quan trọng là bạn phải coi kết quả của mình và những người khác là thông tin riêng tư. Biết về sự quan trọng và độ phổ biến định kiến của bản thân đơn giản là nhằm hướng sự chú ý của bạn vào những vùng ra quyết định cần kiểm tra và cân nhắc cẩn thận. Chẳng hạn, nếu người quản lý có kết quả kiểm tra cho thấy bản thân có sự thiên vị với một số nhóm nhất định, họ nên kiểm tra lại việc tuyển dụng xem liệu mình có quá ưu ái những nhóm này không. Dù vậy, vì quá nhiều người có những định kiến đó, nhìn chung chúng cũng có thể được thừa nhận và có thể trở thành cơ sở để thay đổi cách ra quyết định. Hãy cảnh giác với việc sử dụng định kiến ở mức độ phổ biến để biện minh cho sự tự mãn và không hành động: Sự phổ biến của định kiến không có nghĩa là nó phù hợp, cũng tương tự việc nhiều người có thị lực kém không đeo kính không có nghĩa đây nên được coi là hành động bình thường.

ĐỊNH HÌNH MÔI TRƯỜNG

Nghiên cứu cho thấy định kiến ngầm có thể được định hình bởi những yếu tố ngoài môi trường. Ví dụ, Curtis Hardin và đồng nghiệp ở UCLA[1] sử dụng IAT để nghiên cứu xem định kiến ngầm về chủng tộc của người tham gia có bị ảnh hưởng không nếu bài kiểm tra được đưa ra bởi một nhà điều tra người da đen. Trong cuộc thử nghiệm, một nhóm sinh viên làm bài kiểm tra dưới sự hướng dẫn của một người da trắng, nhóm còn lại làm bài dưới sự hướng dẫn của một người da đen. Kết quả là sự hiện diện của nhà điều tra da đen đã làm giảm độ định kiến phân biệt sắc tộc của người tham gia IAT. Rất nhiều nghiên cứu đã cho thấy ảnh hưởng tương tự với những nhóm xã hội khác. Điều gì đã tạo nên thay đổi đó? Theo suy đoán của chúng tôi, những người hướng dẫn thử nghiệm được giả định là có năng

1. Trường Đại học California, Los Angeles, Mỹ.

lực, chịu trách nhiệm và có thẩm quyền; do đó những người tham gia tự động gán cho họ (sau đó có thể là với cả cộng đồng da đen) những khía cạnh tích cực này. Kết quả chỉ ra một phương thuốc chữa định kiến ngầm là cho con người thấy được những hình ảnh và môi trường xã hội thách thức khuôn mẫu mà họ có.

Chúng tôi biết một thẩm phán tòa án ở khu vực chủ yếu là người Mỹ gốc Phi. Vì đặc điểm khu vực nên hầu hết bồi thẩm đoàn là người da đen. Thẩm phán đối diện với một nghịch lý: Một mặt, bà thực hiện lời thề tư pháp rằng sẽ khách quan và công bằng, thực sự tin rằng quyết định của mình không bị ảnh hưởng bởi định kiến. Mặt khác, ngày nào bà cũng phải giáp mặt với môi trường củng cố mối liên hệ giữa những người đàn ông da đen và tội phạm. Mặc dù có ý thức chống phân biệt chủng tộc nhưng bà nghi ngờ mình có những định kiến vô thức và tự hỏi liệu có thể cho bị cáo một phiên tòa xét xử công bằng không.

Thay vì cho phép môi trường tiếp tục củng cố định kiến, thẩm phán tạo ra một *môi trường thay thế*. Bà nghỉ phép một tuần, tham gia các phiên xét xử của một người bạn thẩm phán tại một vùng mà tội phạm hầu hết là người da trắng. Vụ này qua vụ khác đã thách thức định kiến rằng người da đen là tội phạm và người da trắng luôn tuân thủ pháp luật, do đó thách thức bất kỳ định kiến nào chống lại người da đen mà bà có thể đang có.

Hãy nghĩ về các mối liên hệ định kiến có thể tồn tại ở nơi làm việc. Có "bức tường danh vọng" treo ảnh của những người thành công nào được đúc ra từ cùng một khuôn không? Có mẫu nhà quản lý nào luôn luôn được đề bạt không? Mọi người có lạm dụng nhiều suy luận từ những mảng kiến thức rập khuôn và hạn hẹp (chẳng hạn lối ẩn dụ liên quan đến thể thao hoặc thuật ngữ nấu ăn) không? Các nhà quản lý có thể kiểm tra tổ chức của mình để tìm ra những hành vi hoặc dấu hiệu vô tình dẫn đến liên hệ theo khuôn mẫu.

Nếu bài kiểm tra cho thấy môi trường làm việc có thể đang thúc đẩy định kiến vô thức hoặc những hành vi phi đạo đức, hãy cân nhắc việc tạo ra những trải nghiệm tương phản, như vị thẩm phán ở trên. Ví dụ, nếu nhóm của bạn ủng hộ định kiến đàn ông là người thống trị một cách tự nhiên trong hệ thống phân cấp (hầu hết lãnh đạo là đàn ông và trợ lý là phụ nữ), hãy tìm một phòng khác có người lãnh đạo là phụ nữ và làm chương trình giao lưu trao đổi. Cả hai nhóm sẽ được lợi từ những trao đổi thực tiễn tốt nhất và nhóm của bạn sẽ âm thầm tiếp xúc với những dấu hiệu chống lại định kiến. Các nhà quản lý cử

Nếu bài kiểm tra cho thấy môi trường làm việc có thể đang thúc đẩy định kiến vô thức hoặc những hành vi phi đạo đức, hãy cân nhắc việc tạo ra những trải nghiệm tương phản. Các nhà quản lý cử người đến tổ chức của khách hàng như một cách để cải thiện dịch vụ nên chú ý chọn những tổ chức có khả năng chống lại những định kiến.

người đến tổ chức của khách hàng như một cách để cải thiện dịch vụ nên chú ý chọn những tổ chức có khả năng chống lại những định kiến trong chính doanh nghiệp của bạn.

MỞ RỘNG QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

Hãy hình dung bạn đang cần phải ra quyết định trong buổi họp về một chính sách quan trọng sẽ mang lại lợi ích cho một số nhóm nhân viên nhiều hơn những nhóm khác. Chẳng hạn, chính sách thêm thời gian nghỉ cho tất cả nhân viên nhưng cắt bỏ thời gian biểu linh hoạt vốn dành cho những người mới có con để cân bằng giữa việc công ty và trách nhiệm gia đình. Một chính sách khác có thể hạ thấp độ tuổi bắt buộc nghỉ hưu, giảm bớt một số nhân viên lớn tuổi nhưng tạo điều kiện thăng tiến cho những nhân viên trẻ. Bây giờ hãy hình dung khi đưa ra quyết định đó bạn không biết mình thuộc về nhóm nào. Tức là, bạn không biết mình già hay trẻ, đã kết hôn hay còn độc thân, đồng tính hay không, đã có con hay chưa, là đàn ông hay phụ nữ, khỏe mạnh hay bệnh tật. Cuối cùng bạn sẽ biết, nhưng phải sau khi ra quyết định. Trong tình huống giả định này, bạn sẽ ra quyết định như thế nào? Bạn sẽ sẵn lòng mạo hiểm ở trong nhóm gặp phải những bất lợi do quyết định của mình gây ra chứ? Quyết định của bạn sẽ thay đổi thế nào nếu bạn khiến chúng mang những đặc điểm khác nhau không phải của chính mình?

Thí nghiệm tư duy này là một phiên bản của khái niệm "bức màn vô thức" do John Rawl đưa ra, nói rằng chỉ một người hoàn toàn không biết gì về chính mình mới có thể đưa ra một quyết định thực sự đạo đức. Ít người có thể hoàn toàn tạo ra một bức màn như vậy, đây chính là lý do vì sao định kiến ngầm, kể cả khi đã được xác định, lại khó sửa đến thế. Tuy nhiên, sử dụng bức màn vô thức cho những quyết định quản lý quan trọng tiếp theo có thể cung cấp một số cái nhìn sâu sắc về mức độ ảnh hưởng mạnh mẽ của định kiến ngầm lên bạn.

Chỉ khi các nhà quản lý có thể vạch trần định kiến bằng những dữ liệu thu thập được trước khi hành động theo trực giác, họ mới có thể tiến hành các bước phòng ngừa khác. Bạn sẽ bắt đầu với những cái tên nào khi cân nhắc gửi danh sách tham gia chương trình tập huấn, giới thiệu vào một nhiệm vụ mới hoặc đề bạt lên một vị trí cao hơn? Hầu hết chúng ta có thể nhanh chóng và không chú ý quá nhiều để cho ra một bản danh sách như vậy. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng trực giác của bạn dễ bị ảnh hưởng bởi định kiến ngầm (để chọn những nhóm chiếm ưu thế và được ưa thích), sự thiên vị nhóm (ưu ái cho những người cùng nhóm), đòi hỏi ghi nhận công lao quá mức (ưu ái cho chính bạn) và xung đột lợi ích (có lợi cho những người mà lợi ích của họ ảnh hưởng đến bạn). Thay vì dựa vào một danh sách ngắn trong đầu khi ra các quyết định nhân sự, hãy bắt đầu với một danh sách đầy đủ những nhân viên có đủ năng lực.

Việc sử dụng một danh sách mở rộng còn có một vài lợi ích khác. Ưu điểm rõ ràng nhất là tài năng có nhiều cơ hội được phát hiện hơn. Ưu điểm khó thấy nhưng không kém phần quan trọng nữa là, chính việc chủ động xem xét lựa chọn phản định kiến một cách có ý thức có thể làm giảm định kiến ngầm. Trên thực tế, chỉ cần nghĩ về những trường hợp phản định kiến giả định, như tin tưởng giao bài thuyết trình phức tạp cho một nữ đồng nghiệp hoặc được cấp trên người Mỹ gốc Phi cho thăng chức, cũng có thể khiến quá trình quyết định ít bị định kiến và có đạo đức hơn. Tương tự, việc cân nhắc những lựa chọn phản trực giác khi đối mặt với xung đột lợi ích hoặc khi có một cơ hội để đòi hỏi nhiều hơn có thể thúc đẩy các quyết định khách quan và có đạo đức hơn.

NHÀ QUẢN LÝ THẬN TRỌNG

Nếu trả lời "Có" cho câu hỏi ở đầu bài viết này, bạn đã phần nào tự tin rằng mình là một người ra quyết định có đạo đức. Bây giờ bạn sẽ trả lời ra sao? Rõ ràng cả niềm tin đơn giản lẫn ý định chân thành không đủ để đảm bảo bạn là người có đạo đức như bạn tưởng. Những nhà quản lý có đạo đức phải thử thách giả thiết mình không hề định kiến và thừa nhận rằng sự thận trọng – hơn là ý định tốt – là đặc điểm làm nên một nhà quản lý có đạo đức. Họ phải chủ động thu thập dữ liệu, định hình môi trường và mở rộng quá trình ra quyết định. Hơn nữa, có một cách khắc phục rõ ràng. Các nhà quản lý nên tận dụng mọi cơ hội để thực hiện chính sách hành động quả quyết, không phải vì những sai lầm trong quá khứ đã xảy ra với nhóm này hay nhóm khác, mà vì những sai lầm mà chúng ta giờ đây có thể ghi lại hiện hữu trong các hành vi thường ngày của những người tốt, có thiện chí. Trớ trêu thay, chỉ những người hiểu tiềm năng chịu tác động từ định kiến ngầm của chính mình mới có thể trở thành những người ra quyết định có đạo đức như họ mong muốn.


Mahzarin R. Banaji là Tiến sĩ Tâm lý học xã hội, tốt nghiệp trường Đại học Ohio, Mỹ.


Max H. Bazerman là Giáo sư ngành Quản trị kinh doanh của trường Kinh doanh Havard, Mỹ.

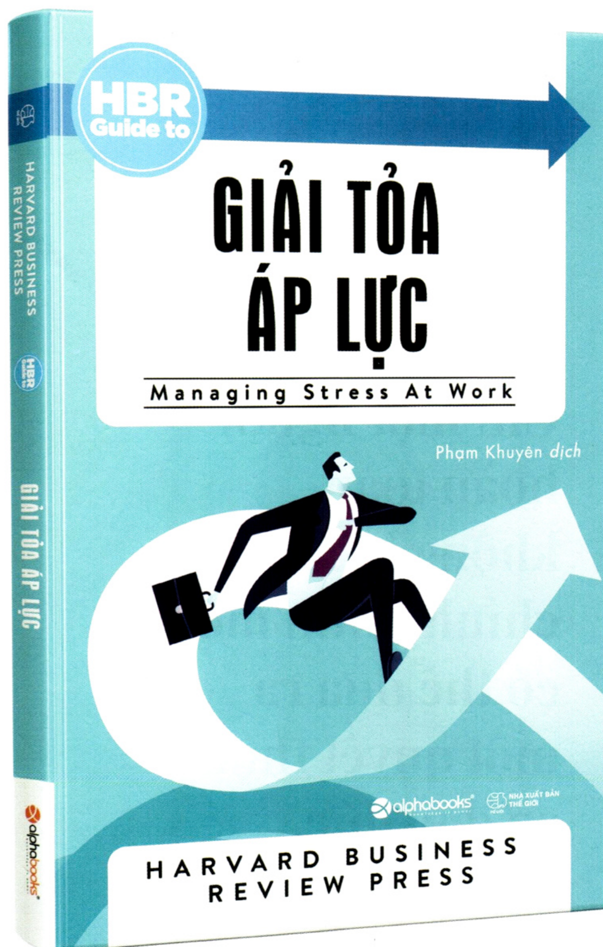

Dolly Chugh là Phó Giáo sư của trường Kinh doanh Stern, thuộc Đại học New York, Mỹ.

Chỉ một người hoàn toàn không biết gì về chính mình mới có thể đưa ra một quyết thực sự đạo đức.

HBR
Guide to

BỘ SÁCH
"HBR GUIDE TO"

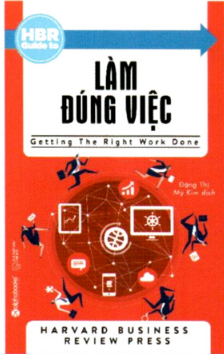
LÀ NHỮNG QUYỂN CẨM NANG CẦN THIẾT DÀNH CHO BẬC QUẢN LÝ TRONG KINH DOANH, GIÚP QUẢN LÝ TỐT CÔNG VIỆC CŨNG NHƯ NHÂN VIÊN CỦA MÌNH.

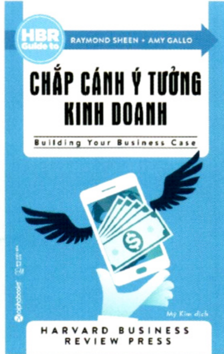


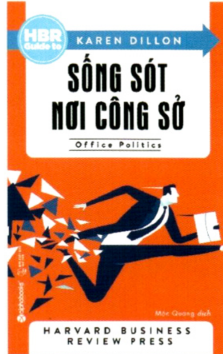


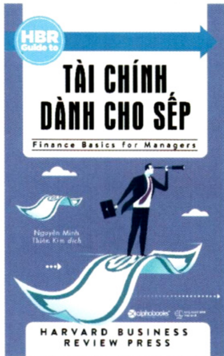
 tinyurl.com/magncappuccino



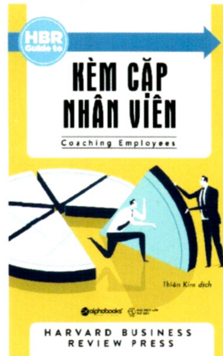


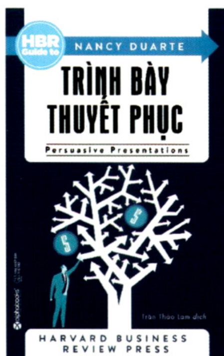




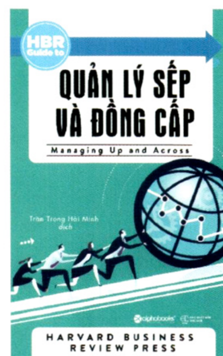












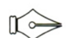


Harvard Business Review Press



Đưa ra những quyết định tốt hơn

Theo truyền thống, quá trình ra quyết định hiếm khi là trọng tâm của việc phân tích có hệ thống.



Thomas H. Davenport



TRONG VÀI NĂM GẦN ĐÂY, những người chịu trách nhiệm ra quyết định ở cả khu vực công lẫn tư nhân đã đưa ra nhiều quyết định tồi đến kinh ngạc. Quyết định xâm lược Iraq, vi phạm các công ước về bảo vệ môi trường, làm ngơ trước xung đột ở Darfur (Sudan),... đều được coi là những quyết định thiếu thận trọng trong lịch sử. Vậy còn những quyết định đầu tư hay chứng khoán hóa những khoản vay thế chấp không đủ tiêu chuẩn, hoặc phòng ngừa rủi ro bằng các giao dịch hoán đổi tín dụng mặc định thì sao? Các quyết định tồi xuất hiện ở một loạt doanh nghiệp và tổ chức. Tenneco, một tập đoàn lớn, đã phải trả giá đắt khi đưa ra quyết định trong các thương vụ mua bán doanh nghiệp; còn General Motors mắc sai lầm tệ hại khi lựa chọn những mẫu xe tung ra thị trường. Tim Warner gặp sai lầm khi mua lại AOL, và Yahoo cũng sai khi không chịu để Microsoft mua lại.

Tại sao việc ra quyết định lại lộn xộn đến vậy? Thứ nhất, vì các quyết định nhìn chung được coi là đặc quyền của cá nhân – thường là các lãnh đạo cao cấp. Quy trình làm việc, thông tin được sử dụng và những logic cần có được chuyển đến cho người ra quyết định trong một thứ giống kiểu hộp đen. Không ai biết điều gì xảy ra giữa đầu vào thông tin và đầu ra quyết định. Thứ hai, không giống những quá trình kinh doanh khác, quá trình ra quyết định ít khi là trọng tâm chú ý của những phân tích mang tính hệ thống trong doanh nghiệp. Rất ít tổ chức "tái cấu trúc" các quyết định của họ. Dù vậy, các công ty vẫn có nhiều cơ hội để thúc đẩy quá trình ra quyết định như bất cứ quá trình nào khác.

TÌM ĐỌC

Blink (Trong chớp mắt)

Tác giả Malcolm Gladwell, là khúc khải hoàn cho quyết định theo trực giác.

The Wisdom of Crowds (*Trí tuệ đám đông*)

Tác giả James Surowiecki, tranh luận về sự tham gia theo nhóm lớn trong các quyết định.

How we decide (Chúng ta quyết định như thế nào?)

Tác giả Jonah Lehrer, đề cập khía cạnh tâm sinh lý của quá trình ra quyết định và giới hạn của sự hợp lý.

Predictably Irrational (*Phi lý trí*)

Tác giả Dan Ariely, xem xét kinh tế học hành vi và tác động của nó lên quá trình ra quyết định.

Nudge (*Cú hích*)

Tác giả Richard Thaler và Cass Sunstein, thảo luận về chính sách định hướng hành vi tại Washington D.C.

Competing on Analytics (*Cạnh tranh phân tích*)

Tác giả Thomas H. Davenport và Jeanne G. Harris.

Super Crunchers (*Bộ siêu xử lý*)

Tác giả Ian Ayres.

Các kiến thức hữu ích đã có sẵn trong một thời gian dài. Ví dụ, từ hơn nửa thế kỷ trước, các học giả đã định nghĩa "tư duy tập thể" là sự đồng thuận cưỡng chế, nhưng tới giờ nó vẫn làm điêu đứng những người ra quyết định từ Nhà Trắng cho đến phòng họp của nhiều doanh nghiệp. Vào thế kỷ XVI, nhà thờ Thiên chúa giáo đã phải lập ra chức danh Người truyền bá đức tin nhằm lập luận chống lại việc phong thánh để phát hiện ra bất kỳ sai sót nào của một ứng cử viên; nhưng ngày nay, rất ít tổ chức chính thức hóa việc phản biện các quyết định.

Tuy nhiên, dù các doanh nhân vẫn mua và đọc những cuốn sách liên quan đến việc ra quyết định, có rất ít doanh nghiệp thật sự tiếp thu được những khuyến nghị trong đó. Hệ quả của sự lơ là này đang trở nên nghiêm trọng hơn bao giờ hết. Đã đến lúc không thể để quá trình ra quyết định là lãnh địa đơn thuần của một cá nhân độc lập, các tổ chức phải thực sự hỗ trợ nhà quản lý của họ để có được những quyết định tốt hơn.

KHUÔN KHỔ CHO VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH TỐT HƠN

Tập trung vào các quyết định không có nghĩa là phải tập trung nghiêm ngặt vào quá trình tâm lý của các nhà quản lý (mặc dù phải thừa nhận rằng chiếc hộp đen đó cần được mở ra). Điều này có thể là kiểm tra lại những thành phần có thể ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định – bao gồm việc cần đưa ra quyết định nào, được cung cấp thông tin gì, những nhân tố then chốt trong quá trình ra quyết định là gì,... Các tổ chức khôn ngoan can thiệp vào quá trình đó trên nhiều mặt như công nghệ, thông tin, cấu trúc tổ chức, phương pháp và nhân lực. Họ có thể cải thiện quá trình ra quyết định theo bốn bước:

1 Nhận diện

Các nhà quản lý nên bắt đầu với việc liệt kê các quyết định cần đưa ra và chốt lại xem cái nào là quan trọng nhất. Ví dụ, hãy lên danh sách "10 quyết định chiến lược hàng đầu" hoặc "10 quyết định tài chính hàng đầu". Một số quyết định ít xảy ra và có tính chiến lược cao, như "Mua lại công ty nào nào sẽ cho chúng ta đạt được thị phần cần thiết?" trong khi một số quyết định lại xảy ra thường xuyên hơn và

Tóm lược

VẤN ĐỀ

Theo truyền thống, quá trình ra quyết định hiếm khi là trọng tâm của việc phân tích có hệ thống. Đó chính là nguyên nhân dẫn đến rất nhiều quyết định sai lầm gần đây, ví dụ như đầu tư hay chứng khoán hóa những khoản vay thế chấp không đủ tiêu chuẩn hoặc phòng ngừa rủi ro bằng các giao dịch hoán đổi tín dụng mặc định. Sách kinh doanh có rất nhiều kiến thức liên quan đến quá trình ra quyết định nhưng các doanh nghiệp lại chậm tiếp thu những khuyến nghị được đưa ra.

GIẢI PHÁP

Bốn bước cần thiết cho quá trình ra quyết định:

(1) Lên danh sách và sắp xếp các quyết định cần đưa ra theo thứ tự ưu tiên;

(2) Đánh giá từng yếu tố của vấn đề, ví dụ như ai giữ vai trò gì, bao lâu lại phải ra quyết định một lần, thông tin nào có sẵn để hỗ trợ việc ra quyết định;

(3) Thiết kế các vai trò, quá trình, hệ thống và hành vi mà doanh nghiệp cần;

(4) Thể chế hóa các công cụ và phương tiện hỗ trợ ra quyết định.

Viện Khảo thí Giáo dục (Educational Testing Service - ETS) và công ty Stanley Works (nay là Stanley Black & Decker) đã thành công trong việc cải thiện các quyết định của mình. ETS thành lập một thể chế tập trung thảo luận về những quyết định dựa trên bằng chứng liên quan tới việc đưa ra sản phẩm mới, trong khi Stanley có Trung tâm Định giá với các cố vấn nội bộ dành riêng cho những đơn vị kinh doanh khác nhau.

Các nhà lãnh đạo nên đưa nhiều quan điểm trong quá trình ra quyết định, cẩn trọng với những mô hình phân tích mà cấp quản lý khó nắm bắt, làm rõ các giả định, thực thi mô hình "quản lý mẫu", và xem xét quyết định thật cẩn thận trên cơ sở các tiêu chí ra quyết định được chỉnh sửa theo thời gian.

Các nhà quản lý nên bắt đầu với việc liệt kê các quyết định cần đưa ra và chốt lại xem cái nào là quan trọng nhất.

cần giải quyết ngay trước mắt ("Chúng ta nên quyết định chi trả bao nhiêu theo hợp đồng?"). Nếu không được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên, tất cả các quyết định đều được xếp ngang hàng với nhau, nghĩa là những quyết định quan trọng sẽ không được phân tích tỉ mỉ và đầy đủ.

2 Đánh giá

Ngoài việc xác định những quyết định mấu chốt, bạn nên đánh giá các yếu tố liên quan đến từng quyết định. Ai giữ vai trò gì trong việc ra quyết định? Tần suất ra quyết định là bao lâu? Thông tin nào sẵn có để hỗ trợ quá trình này? Thông thường quyết định được đưa ra hiệu quả đến mức nào? Cách thức kiểm tra này có giúp tổ chức nhận ra quyết định nào cần được cải thiện và quy trình nào nên được áp dụng để giúp chúng trở nên hiệu quả hơn, trong khi vẫn thiết lập sự đồng thuận khi thảo luận nhằm đưa ra quyết định.

3 Can thiệp

Sau khi thu hẹp danh sách quyết định và kiểm tra những yếu tố liên quan, bạn có thể thiết lập vai trò, quá trình, hệ thống và hành vi mà doanh nghiệp của bạn nên áp dụng. Chìa khóa để việc can thiệp vào quá trình ra quyết định đạt hiệu quả là một phương pháp tiếp cận rộng rãi và toàn diện, cân nhắc mọi cách thức cải thiện và đề cập tất cả các khía cạnh của quá trình ra quyết định – bao gồm cả việc thi hành quyết định, hoạt động vốn thường bị bỏ qua.

4 Thể chế hóa

Các tổ chức cần cung cấp cho nhà quản lý công cụ và sự trợ giúp để "quyết định làm thế nào cho ra quyết định". Ví dụ, tại công ty Air Products & Chemicals, các nhà quản lý được đào tạo để xác định xem khi nào một quyết định nên được một nhà quản lý đơn phương đưa ra, có hoặc không tham khảo ý kiến với một nhóm; hay nên được tập thể đưa ra với đa số phiếu hoặc sự đồng thuận của tất cả thành viên. Thêm vào đó, họ sẽ xác định xem ai là người chịu trách nhiệm ra quyết định, ai chịu trách nhiệm về kết quả và những ai cần được tham vấn hoặc thông báo.

Các doanh nghiệp quan tâm đến thể chế hóa quá trình ra quyết định thường chiêu mộ các chuyên gia hỗ trợ nhà lãnh đạo thúc đẩy quá trình này. Ví dụ, Chevron có hẳn một nhóm nhà phân tích quyết định trong đó các thành viên thường tổ chức thảo luận, hợp tác chặt chẽ trong việc thu thập dữ liệu để phân tích; xây dựng, gạn lọc các mô hình kinh tế và phân tích; hỗ trợ các nhà quản lý dự án cũng như người ra quyết định diễn giải các báo cáo phân tích; chỉ ra khi nào cần thông tin và phân tích bổ sung để cải thiện quyết định; tiến hành đánh giá chất lượng quyết định và tập huấn cho người ra quyết định. Nhóm đã tập huấn cho hơn 2.500 người chịu trách nhiệm ra quyết định trong một hội thảo hai ngày và cấp chứng nhận cho hơn 10.000 người qua chương trình huấn luyện trực tuyến. Ở Chevron, mọi dự án vốn quan trọng (thường thấy tại các công ty dầu mỏ lớn) đều được hưởng lợi từ việc phân tích quyết định một cách có hệ thống.

Một khi tổ chức đã áp dụng bốn bước này, họ cũng nên tiến hành đánh giá chất lượng của các quyết định sau khi thực hiện. Việc đánh giá nên đề cập đến không chỉ kết quả kinh doanh thực tế vì nó có thể liên quan đến cả yếu tố chính trị và may mắn, mà còn cả quá trình ra quyết định cùng bất cứ thông tin nào mà nhà quản lý dựa vào. Chevron thường xuyên "nhìn lại" những quyết định lớn và đánh giá cả kết quả lẫn phương thức để có quá trình ra quyết định tốt hơn, hoặc giải quyết những vấn đề bất định tốt hơn.

Các doanh nghiệp quan tâm đến thể chế hóa quá trình ra quyết định hiệu quả thường chiêu mộ các chuyên gia hỗ trợ nhà lãnh đạo thúc đẩy quá trình này.

QUYẾT ĐỊNH RA SẢN PHẨM MỚI TẠI ETS

Viện Khảo thí Giáo dục ETS phát triển và quản lý những bài kiểm tra được công nhận rộng rãi như SAT, GRE, TOEFL và AP. Năm 2007, CEO Kurt Landgraf của ETS kết luận rằng tổ chức cần đẩy nhanh và cải thiện quyết định về những sản phẩm và dịch vụ mới nếu muốn tiếp tục cạnh tranh hiệu quả. Trước đó, ETS đã áp dụng quá trình phê duyệt từng chặng cho dịch vụ mới, tuy nhiên cấu trúc phức tạp và trách nhiệm ra quyết định tràn lan đã khiến quá trình này không hiệu quả.

Landgraf yêu cầu T. J. Elliott, Phó Chủ tịch phụ trách phát triển nguồn nhân lực chiến lược của ETS và Marisa Farnum – Phó Giám đốc chịu trách nhiệm chuyển giao công nghệ, dẫn dắt một nhóm thẩm tra quá trình ra quyết định. Nhóm này phát hiện một số vấn đề cơ bản. Thứ nhất, người ra quyết định thường thiếu thông tin về sở hữu trí tuệ, các đối tác, các chu kỳ và thị trường tiềm năng cho dịch vụ mới. Thứ hai, không phân công rõ ràng ai giữ vai trò nào trong quá trình ra quyết định. Thứ ba, cấu trúc quá trình ra quyết định rất mơ hồ.

Nhóm của Elliott và Farnum xây dựng một quy trình mới nhắm đến nhiều quyết định dựa trên bằng chứng hơn. Họ đề ra một cơ chế hội đồng tập trung để ra quyết định về dịch vụ mới, phát triển các mẫu văn bản cung cấp số liệu và thông tin cập nhật về từng đề xuất, đồng thời đặt ra tiêu chuẩn chung nhằm đánh giá sản phẩm hay dịch vụ có phù hợp với chiến lược của ETS và nhu cầu của thị trường hay không. Sau khi 20 tháng thực thi, quy trình này đã giúp giảm hẳn số quyết định tồi. Tuy nhiên, hội đồng nhận ra rằng các đề xuất phải được nuôi dưỡng ngay từ đầu để tạo ra nhiều dịch vụ tốt hơn. Sau đó, mở rộng phạm vi tác động của nó để đánh giá và sắp xếp theo thứ tự ưu tiên cho tất cả các cơ hội phát triển sản phẩm mới cũng như khả năng thích ứng trên thị trường của sản phẩm đã có.

QUYẾT ĐỊNH ĐỊNH GIÁ TẠI STANLEY WORKS

Stanley Works, hãng sản xuất công cụ và sản phẩm cho ngành xây dựng, công nghiệp và an ninh, đã vận hành Trung tâm Xuất sắc về Định giá[1] (Pricing Center of Excellence - PCoE) từ năm 2003. Với hệ thống Stanley Fulfillment, một sáng kiến nhằm cải thiện liên tục công tác vận hành, Stanley đã nhận diện được một số lĩnh vực quyết định quan trọng dẫn đến thành công của họ, bao gồm việc định giá, bán hàng và lập kế hoạch hoạt động, các quy trình hoàn tất đơn hàng cùng sản xuất tinh gọn. Do tất cả những lĩnh vực trên đều có một khối lượng thông tin lớn, mỗi trung tâm xuất sắc được thiết lập cho từng lĩnh vực. Trung tâm định giá cung cấp những hiểu biết sâu rộng về giá cả, dữ liệu và công cụ phân tích, mối quan hệ với các chuyên gia định giá tại các công ty tư vấn và cung cấp phần mềm cho các đơn vị kinh doanh của Stanley. Trung tâm này gồm một giám đốc, cố vấn nội bộ cho từng đơn vị kinh doanh, cùng các chuyên gia IT và khai thác dữ liệu.

Trung tâm đã thực hiện một loạt can thiệp vào cách thức đơn vị kinh doanh tiếp cận và thực thi quyết định định giá, từ đó phát triển một số phương pháp định giá riêng và sau đó là tập trung vào các phương pháp tối ưu hóa giá cả. Không chỉ đề nghị giao trách nhiệm định giá cho quản lý các đơn vị kinh doanh, trung tâm cũng thường xuyên tổ chức các "cuộc gọi biên lợi nhuận gộp" (gross margin calls) với các đơn vị để chia sẻ thành công và đánh giá thất bại. CEO John Lundgren và COO[2] Jim Loree của Stanley thường xuyên tham gia những cuộc đánh giá này. Kết quả định giá được dùng như

1. Trung tâm Xuất sắc (Centre of Excellence) là một mô hình tổ chức nghiên cứu khoa học và công nghệ được một số nước như Anh, Úc, Hàn Quốc, Brazil,... sử dụng.

2. Giám đốc vận hành.

một yếu tố bổ sung để đánh giá nhân viên và tặng thưởng. Một nhà cung cấp ngoại biên cũng tham gia để thu thập và phân tích mức giá của đối thủ. Trung tâm đã giúp phát triển quá trình ra quyết định tự động, chẳng hạn như việc ủy quyền cho các sự kiện quảng bá. Trung tâm sử dụng "phân tích khoảng trắng" (white space analysis) để phân tích dữ liệu doanh thu khách hàng và nhận diện cơ hội tăng doanh thu hoặc lợi nhuận. Đơn vị này cũng huấn luyện các bộ phận kinh doanh về phương pháp định giá, tham gia vào các dự án khởi nghiệp, huấn luyện và cố vấn, phổ biến các sáng kiến cùng phương án thực hiện tốt nhất trong lĩnh vực định giá.

Kết quả kinh doanh của trung tâm tự nói lên tất cả: Tỷ suất biên lợi nhuận gộp tại Stanley tăng từ 33,9% lên hơn 40% trong vòng sáu năm. Các thay đổi mang lại hơn 200 triệu đô-la giá trị gia tăng cho doanh nghiệp. Bert Davis, người đứng đầu hệ thống chuyển đổi kinh doanh và thông tin của Stanley, nói: "Chúng tôi cố gắng cải thiện quyết định định giá chỉ với dữ liệu và các công cụ phân tích, nhưng không hiệu quả. Chỉ khi thành lập trung tâm này, chúng tôi mới bắt đầu nhìn thấy tiến bộ thực sự trong các quyết định định giá."



Bộ mặt mới của quá trình ra quyết định

Các phương pháp ra quyết định cũ được cải tiến bằng công nghệ và nghiên cứu mới, tuy nhiên phương pháp nào cũng có điểm mạnh và điểm yếu.

	Quá trình làm việc theo nhóm nhỏ	Phân tích	Tự động hóa	Khoa học thần kinh
	Đưa ra quyết định hiệu quả chỉ với một vài người	Sử dụng dữ liệu và phân tích định lượng để ra quyết định	Sử dụng các quy tắc quyết định và thuật toán để tự động hóa quá trình quyết định	Học hỏi từ những nghiên cứu về não bộ để soi sáng quá trình quyết định
Ưu điểm	Không ra quyết định quá sớm	Quyết định thường chính xác hơn	Nhanh chóng và chính xác	Người ra quyết định biết khi nào nên dùng phần não cảm tính
	Phân công trách nhiệm rõ ràng	Phương pháp khoa học chặt chẽ	Các tiêu chí quyết định rõ ràng	Rèn luyện cho phần não lý tính hoạt động hiệu quả hơn
	Có thể kiểm tra nhiều phương án thay thế			Quyết định cá nhân có thể được đánh giá quá cao
Cảnh báo	Yêu cầu tranh luận lý tính, không cảm tính	Thu thập đủ dữ liệu có thể khó và mất nhiều thời gian	Khó phát triển	Não bộ con người vẫn chưa được nghiên cứu sâu rộng
	Mọi người phải đồng ý với quyết định sau khi tranh luận	Yêu cầu giả định chính xác	Tiêu chí quyết định có thể thay đổi	

	Kinh tế học hành vi	Trực giác	Trí tuệ đám đông
Ưu điểm	Kết hợp nghiên cứu kinh tế hành vi và tư duy vào quyết định	Dễ dàng và không yêu cầu dữ liệu	Quyết định qua khảo sát hoặc thị trường hoặc ý kiến đám đông
Cảnh báo	Làm sáng tỏ các định kiến và những vùng phi lý	Dựa vào sự can đảm và kinh nghiệm của một người để quyết định	Những người gần gũi với vấn đề biết rõ sự thật hơn
	Có thể thúc đẩy quyết định đi theo một hướng nhất định	Tiềm thức có thể hoạt động hiệu quả khi cân nhắc các lựa chọn	Quyết định theo đám đông có thể rất chính xác
	Kết quả vẫn còn thô sơ	Là phương pháp kém chính xác nhất	Các thành viên trong đám đông không được ảnh hưởng lẫn nhau
	Bối cảnh và từ ngữ có thể thao túng quyết định	Người quyết định dễ bị ảnh hưởng bởi bối cảnh	Khó giữ chân mọi người

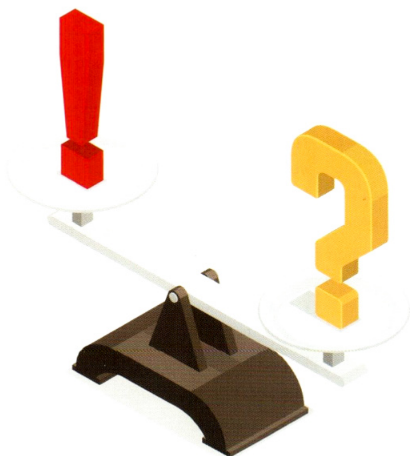
QUAN ĐIỂM ĐA DẠNG MANG LẠI KẾT QUẢ TỐT HƠN

Phân tích và tự động hóa quyết định là hai trong số những công cụ hữu hiệu nhất để cải thiện quá trình ra quyết định. Ngày càng nhiều doanh nghiệp nắm bắt cả chiến lược và chiến thuật phân tích, xây dựng những chiến lược cạnh tranh và ra quyết định trên cơ sở dữ liệu lẫn các phân tích đó. Việc phân tích thậm chí còn hiệu quả hơn khi chúng được gắn vào một hệ thống tự động có thể thực hiện cùng lúc nhiều quyết định. (Ít có khoản thế chấp hay chính sách bảo hiểm nào ở Mỹ được soạn thảo mà không có quyết định tự động.)

Nhưng nếu một trong những phương pháp này đi chệch hướng, nó có thể đe dọa nghiêm trọng công việc kinh doanh của bạn. Nếu bạn đưa ra quyết định cho vay hoặc chính sách bảo hiểm sai lầm bằng một hệ thống tự động, tiền của bạn có thể sẽ bị cuốn trôi nhanh như lũ quét. Vì vậy, cân bằng và củng cố những công cụ ra quyết định này bằng trực giác và đánh giá của con người là việc vô cùng quan trọng. Các tổ chức nên:

- Cảnh báo các nhà quản lý không nên sử dụng những mô hình phân tích mà họ không hiểu, tức là để ra quyết định hiệu quả, các nhà quản lý phải ngày càng giỏi phân tích. Nhà kinh tế học Robert Shiller của Đại học Yale nhấn mạnh: "Anh phải là người định lượng nếu muốn quản lý một công ty. Các chi tiết định lượng rất quan trọng."
- Làm rõ các giả định. Phía sau mỗi mô hình đều có giả định, chẳng hạn như "Giá nhà sẽ tiếp tục tăng trong tương lai gần" hoặc "Mức độ khoanh nợ sẽ giữ nguyên như mười năm qua." (Tất nhiên, gần đây, cả hai giả định này đều không còn đáng tin.) Hãy hiểu các giả định là gì để có thể dự đoán khi nào mô hình không còn là chỉ dẫn cho các quyết định hiệu quả.
- Luyện tập "quản lý mô hình", theo dõi các mô hình đang được sử dụng trong tổ chức và kiểm soát mức độ hiệu quả của chúng để phân tích cũng như dự đoán các biến số được chọn. Capital One – doanh nghiệp sớm biết điều này, đã có rất nhiều mô hình phân tích để hỗ trợ marketing và các hoạt động giao dịch.
- Dự phòng nhân lực. Hệ thống ra quyết định tự động thường được sử dụng để thay thế con người, nhưng sẽ rất nguy hiểm nếu mất đi những người đó. Các tổ chức cần một chuyên gia là con người để liên tục rà soát tiêu chí quyết định hoặc để biết khi nào thuật toán tự động không còn hiệu quả.

Một điều cũng rất quan trọng là cần biết khi nào không nên áp dụng phương pháp nào. Ví dụ, phân tích không phải lựa chọn tốt khi bạn cần nhanh chóng ra quyết định. Và gần như tất cả mô hình định lượng – ngay cả khi có thể dự đoán – đều được



xây dựng trên cơ sở dữ liệu cũ, nên nếu kinh nghiệm hoặc trực giác mách bảo rằng quá khứ không còn là chỉ dẫn tốt cho hiện tại và tương lai, bạn cần áp dụng phương pháp quyết định khác hoặc ít nhất là lập dữ liệu và phân tích mới.

Cũng như bất cứ hoạt động kinh doanh nào khác, các quyết định không thể được cải thiện nếu không có đánh giá một cách hệ thống. Nếu bạn không biết quyết định nào của mình là quan trọng nhất, bạn sẽ không thể sắp xếp thứ tự ưu tiên cải thiện. Nếu bạn không biết trong công ty mình, quyết định được đưa ra như thế nào, bạn không thể thay đổi quá trình ra quyết định. Nếu bạn không đánh giá kết quả của những thay đổi, bạn khó mà có được những quyết định chính xác hơn. Để bắt đầu, đơn giản chỉ cần chú ý đến các quyết định ở mức cần thiết. Không có nó, bất kỳ thành công nào mà tổ chức bạn đạt được trong quá trình ra quyết định chỉ là nhờ may mắn.



Thomas H. Davenport là học giả và tác giả người Mỹ chuyên phân tích, đổi mới quy trình kinh doanh và quản lý kiến thức. Ông hiện là Giáo sư Quản lý và Công nghệ Thông tin nổi tiếng tại Đại học Babson, thành viên của Sáng kiến MIT về Kinh tế Kỹ thuật số, đồng sáng lập Viện Phân tích Quốc tế và Cố vấn cao cấp cho Deloitte Analytics.



Vì sao lãnh đạo giỏi lại đưa ra quyết định tồi?

Có những quyết định vô cùng quan trọng được những người thông minh, có trách nhiệm đưa ra trong điều kiện có đủ thông tin và ý định tốt nhất lại sai lầm đến vô vọng.

Andrew Campbell
Jo Whitehead
Sydney Finkelstein



CHÚNG TA RA QUYẾT ĐỊNH MỖI NGÀY, bất kể trong cuộc sống cá nhân hay công việc. Một số chỉ là quyết định nhỏ, trong gia đình và vô hại; trong khi một số khác quan trọng hơn, ảnh hưởng đến cuộc sống, sinh kế và hạnh phúc của nhiều người. Con người khó tránh khỏi sai lầm, nhưng thực tế đáng lo ngại là có những quyết định vô cùng quan trọng được những người thông minh, có trách nhiệm đưa ra trong điều kiện có đủ thông tin và ý định tốt nhất đôi khi lại sai lầm đến vô vọng.

Một trong số đó là quyết định sáp nhập Chrysler và Daimler của Jurgen Schrempp, CEO của hãng Daimler-Benz, bất chấp sự phản đối nội bộ. Chín năm sau, Daimler buộc phải bán lại Chrysler trong một thỏa thuận cổ phần tư nhân. Steve Russell, CEO của hãng Boots, chuỗi cửa hàng thuốc tại Anh, đã đưa ra chiến lược chăm sóc sức khỏe nhằm tách biệt chuỗi cửa hàng khỏi các đối thủ cạnh tranh và phát triển nhờ các dịch vụ chăm sóc sức khỏe khác như nha khoa. Đáng tiếc thay, các nhà quản lý của Boots không có đủ khả năng để thành công trong lĩnh vực này, và rất nhiều thị trường không đủ tiềm năng lợi nhuận. Chiến lược sai lầm đó đã khiến Russell phải sớm từ bỏ vị trí lãnh đạo của mình. Thiếu tướng Matthew Broderick, Giám đốc Trung tâm Điều hành An ninh Quốc gia (Homeland Security Operations Center – HSOC), là người chịu trách nhiệm cấp báo Tổng thống Bush và các quan chức chính phủ cao cấp khác nếu cơn bão Katrina làm vỡ đê New Orleans. Ông trở về nhà vào thứ Hai, ngày 29 tháng 8 năm 2005, sau khi báo cáo đê chắn có thể chịu tải, mặc dù đã có nhiều thông tin về các vết nứt. Và sau đó thì đê vỡ.

Tất cả những nhà lãnh đạo trên đều được đánh giá cao trong công việc, nhưng vẫn có những quyết định lập tức cho thấy sai lầm. Vì sao lại như vậy? Quan trọng hơn, làm thế nào để chúng ta tránh được những nguy cơ tương tự? Đây là chủ đề nghiên cứu của chúng tôi trong bốn năm qua, cũng là hành trình đưa chúng tôi bước sâu vào lĩnh vực khoa học thần kinh trong vấn đề ra quyết định[1]. Chúng tôi bắt đầu bằng cách tập hợp cơ sở dữ liệu gồm 83 quyết định được cho là sai lầm tại thời điểm chúng được đưa ra. Từ phân tích về những quyết định này, chúng tôi kết luận rằng quyết định sai lầm bắt nguồn từ thiết sót trong đánh giá của các cá nhân có tầm ảnh hưởng.

Trong những phần tiếp theo, chúng tôi sẽ miêu tả các điều kiện

1. Decision Neuroscience: ngành khoa học giải quyết các câu hỏi cơ bản về cách não bộ đưa ra các quyết định nhận thức, dựa trên giá trị và phức tạp trong bối cảnh phi xã hội và xã hội.

có thể làm tăng độ sai lầm trong đánh giá và tìm hiểu cách các tổ chức xây dựng tuyến phòng thủ vào trong quá trình ra quyết định để giảm nguy cơ sai sót.

BỘ NÃO HOẠT ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO?

Chúng ta chủ yếu dựa vào hai quá trình được gắn cứng để ra quyết định. Bộ não đánh giá những gì đang xảy ra qua nhận dạng mẫu và chúng ta phản ứng với thông tin đó – hoặc bỏ qua nó – vì các thẻ cảm xúc được lưu giữ trong trí nhớ của chúng ta. Cả hai quá trình này thường đáng tin cậy; chúng là một phần của ưu thế tiến hóa. Nhưng trong một số trường hợp nhất định, cả hai có thể khiến chúng ta mắc sai lầm.

Nhận dạng mẫu là một quá trình phức tạp, tổng hợp thông tin từ khoảng 30 khu vực khác nhau trong não bộ. Đối diện với một tình huống mới, chúng ta đưa ra giả định dựa trên những kinh nghiệm và đánh giá trước đó. Vì vậy, một bậc thầy cờ vua có thể đánh giá một ván cờ và đưa ra bước đi chính xác chỉ trong 6 giây bằng cách sử dụng những nước đi mà người đó từng gặp trước đây. Nhưng nhận dạng mẫu có thể dẫn chúng ta đi lạc đường. Khi chúng ta đối diện với những tình huống có vẻ quen quen, bộ não có thể khiến chúng ta lầm tưởng mình hiểu vấn đề trong khi thực tế là không.

Câu chuyện xảy ra với Matthew Broderick trong cơn bão Katrina là một bài học lớn. Broderick có kinh nghiệm dày dặn trong quân đội, cũng như đã lãnh đạo HSOC vượt qua những cơn bão trước đó. Những kinh nghiệm này dạy ông rằng dự báo sớm về một sự kiện lớn thường

Tóm lược

VẤN ĐỀ

Chúng ta ra quyết định hàng ngày, trên cả phương diện cuộc sống cá nhân và công việc. Khó tránh được những quyết định sai, nhưng thực tế là có những quyết định vô cùng quan trọng được đưa ra bởi những người thông minh, có trách nhiệm, có đủ thông tin và ý định tốt nhất, lại dẫn đến sai lầm vô vọng.

Một phần là do cách làm việc của bộ não con người. Khoa học thần kinh hiện đại dạy chúng ra rằng có hai quá trình gắn cứng trong não – nhận dạng mẫu và gắn thẻ cảm xúc – chịu trách nhiệm đưa ra quyết định. Cả hai quá trình thường đáng tin, chúng cung cấp cho chúng ta lợi thế tiến hóa. Nhưng trong một số tình huống nhất định, cả hai đều có thể dẫn sai đường và làm chệch hướng quyết định của chúng ta.

GIẢI PHÁP

Trong bài viết này, các tác giả mô tả những điều kiện dẫn đến đánh giá sai lầm và khám phá cách các tổ chức xây dựng "tuyến phòng thủ" trong quá trình ra quyết định. Có ba "điều kiện cảnh báo"[1] làm sai lệch gắn thẻ cảm xúc hoặc khiến mọi người nhìn thấy những nhận dạng mẫu sai lầm: xung đột lợi ích; sự gắn bó với người, địa điểm hoặc sự vật; sự hiện diện của các ký ức sai lệch có vẻ liên quan và có thể so sánh với tình huống hiện tại nhưng thật ra thì không.

Lấy dẫn chứng là một doanh nghiệp hóa chất toàn cầu, các tác giả miêu tả những bước mà các nhà lãnh đạo có thể sử dụng để chống lại định kiến: tiếp thu kinh nghiệm hoặc hướng phân tích mới, đưa ra nhiều tranh luận và thách thức hơn, đồng thời áp đặt nền quản trị mạnh hơn. Thay vì dựa vào sự thông thái của các chủ tịch giàu kinh nghiệm, sự khiêm tốn của các CEO hay sự kiểm soát và đối trọng[2] tiêu chuẩn trong tổ chức, các tác giả kêu gọi tất cả mọi người tham gia vào những quyết định quan trọng cần xem xét rõ ràng liệu có lá cờ đỏ nào không; và nếu có, hãy chuẩn bị những biện pháp tự vệ phù hợp.

1. Nguyên văn "Red-flag condition": Phép ẩn dụ dùng để chỉ dấu hiệu của một số vấn đề cụ thể cần chú ý; thường được dùng trong cảnh báo thời tiết xấu, nguy hiểm.

2. Checks and balances: Các thủ tục khác nhau được đặt ra để giảm sai lầm, ngăn chặn hành vi không phù hợp hoặc giảm nguy cơ tập trung quyền lực trong một tổ chức. Nó đảm bảo rằng không ai hoặc bộ phận nào kiểm soát tuyệt đối các quyết định.

không chính xác: Tốt hơn là chờ "sự thật chính thống" từ một nguồn đáng tin cậy trước khi hành động. Không may là ông không có kinh nghiệm gì khi cơn bão đánh thẳng vào một thành phố nằm dưới mực nước biển.

Cuối ngày 29 tháng 8, khoảng 12 tiếng sau khi Katrina đổ bộ vào New Orleans, Broderick nhận được 17 báo cáo ngập lụt và vỡ đê trên diện rộng. Nhưng ông cũng nhận được thông tin trái chiều. Công binh lục quân báo cáo không có hiện tượng vỡ đê, và bản tin CNN chiều muộn ngày hôm đó báo về từ đường Bourbon, khu phố Pháp cho thấy người dân đang ăn mừng và tuyên bố đã tránh được tai họa. Quá trình nhận dạng mẫu của Broderick mách bảo ông thông tin trái chiều là sự thật chính thống ông đang tìm kiếm. Thế là trước khi về nhà vào tối hôm đó, ông gửi một bản báo cáo tình hình rằng hệ thống đê vẫn an toàn, dù có bổ sung đánh giá là ngày hôm sau phải kiểm tra thêm.

Gắn thẻ cảm xúc là quá trình thông tin cảm tính tự gắn vào suy nghĩ và kinh nghiệm trong trí nhớ của chúng ta. Thông tin cảm tính mách bảo chúng ta có nên chú ý đến một điều gì đó hay không, chúng ta nên suy tính hành động như thế nào (ngay lập tức hay hoãn lại, đối đầu hay rút lui). Khi khu vực não điều khiển cảm xúc bị tổn thương, chúng ta sẽ thấy tầm quan trọng của gắn thẻ cảm xúc: Nghiên cứu thần kinh cho thấy chúng ta quyết định chậm chạp và không đủ năng lực ngay cả khi chúng ta vẫn duy trì được khả năng phân tích khách quan.

Giống như nhận dạng mẫu, gắn thẻ cảm xúc giúp chúng ta đi đến quyết định hợp lý trong hầu hết trường hợp. Nhưng nó cũng có thể dẫn chúng ta đi lạc hướng. Lấy ví dụ trường hợp của Phòng thí nghiệm Wang, doanh nghiệp từng đứng đầu lĩnh vực xử lý văn bản ở Mỹ. Nhận thấy tương lai của công ty bị máy tính cá nhân đe dọa, nhà sáng lập An Wang đã thiết kế một sản phẩm máy tính để cạnh tranh trong lĩnh vực này. Không may là ông chọn cách tạo ra một hệ điều hành độc quyền trong khi các máy tính IBM rõ ràng đang chiếm ưu thế trong ngành công nghiệp này. Sai lầm đó góp phần vào sự sụp đổ của Wang vài năm sau đó, bắt nguồn từ việc An Wang không thích IBM. Ông tin rằng IBM đã lừa đảo chiếm đoạt một công nghệ mới mà ông đã phát minh ra trước đây. Những cảm xúc này khiến ông từ chối phần mềm nền tảng liên quan đến sản phẩm của IBM, ngay cả khi nền tảng được đưa ra bởi một bên thứ ba là công ty Microsoft.

Vì sao bộ não không nhận ra những lỗi sai đó và sửa lại? Lý do rõ ràng nhất là phần lớn thời gian chúng ta làm các công việc trí óc trong vô thức, khiến việc kiểm tra dữ liệu và logic được sử dụng trong quá trình ra quyết định trở nên khó khăn. Chúng ta thường chỉ nhận ra lỗi trong "phần mềm" cá nhân khi chúng ta nhìn thấy hậu quả của những sai lầm khi phán đoán. Matthew Broderick chỉ nhận ra phán đoán dựa trên "sự thật chính thống" của ông không phải là phản ứng phù hợp với cơn bão Katrina khi mọi chuyện đã quá muộn. An Wang chỉ nhận ra việc lựa chọn phần mềm độc quyền là sai lầm khi máy tính cá nhân của Wang thất bại trên thị trường.

Song hành cùng với vấn đề của tư duy trong vô thức cấp cao là sự thiếu kiểm soát và đối trọng trong quá trình ra quyết định. Bộ não của chúng ta không tự nhiên tuân theo mô hình truyền thống như trong sách vở: Đưa ra lựa chọn, xác định mục tiêu, đánh giá từng lựa chọn ngược với từng mục tiêu. Thay vào đó, chúng ta phân tích tình huống thông qua nhận dạng mẫu và đi đến quyết định có hành động hay không bằng cách gắn thẻ cảm xúc. Hai quá trình xảy ra gần như ngay lập tức. Nghiên cứu của nhà Tâm lý học Gary Klein cho thấy, bộ não lập tức đi đến kết

Khi đã biết cách bộ não tự vận hành, chúng ta không thể trông đợi các lãnh đạo tự phát hiện và chống lại đánh giá sai lầm của chính họ.

luận và miễn cưỡng xem xét các lựa chọn thay thế. Hơn nữa, chúng ta vốn đặc biệt kém trong việc xem xét lại đánh giá ban đầu về tình hình – chính là cái khung chúng ta đặt ra ngay từ đầu.

Một bài tập chúng tôi hay sử dụng ở Trường Kinh tế Ashridge cho thấy rất khó để lật lại cái khung ban đầu đó. Chúng tôi thường giao cho học sinh nghiên cứu một trường hợp thực tế trong đó một công nghệ mới được "định khung" là cơ hội kinh doanh tốt. Một nhóm sinh viên sẽ làm việc trong nhiều giờ trước khi phản biện và bắt đầu nhìn nhận công nghệ mới đó là mối đe dọa lớn đối với vị trí thống trị thị trường của doanh nghiệp. Mặc dù mô hình tài chính liên tục đưa ra những phản hồi tiêu cực từ việc áp dụng công nghệ mới, một số nhóm không bao giờ lật lại mặc định được đưa ra ban đầu, và kết thúc bằng một đề nghị đầu tư táo bạo.

VẪY LÁ CỜ ĐỎ

Trong quá trình phân tích vì sao các lãnh đạo giỏi lại đưa ra quyết định tồi, chúng tôi nhận thấy họ đều bị ảnh hưởng bởi ba yếu tố hoặc làm biến dạng các thẻ cảm xúc, hoặc dẫn họ đến những nhận dạng sai lầm. Chúng tôi gọi các yếu tố này là "điều kiện cảnh báo".

Cảnh báo đầu tiên và quen thuộc nhất là sự hiện diện của lợi ích cá nhân không phù hợp, thường ảnh hưởng đến tầm quan trọng của cảm tính mà chúng ta dành cho thông tin, khiến chúng ta sẵn sàng nhìn thấy những hình mẫu chúng ta muốn thấy. Nghiên cứu chỉ ra rằng ngay cả những chuyên gia có thiện chí nhất như bác sĩ và nhân viên kiểm toán cũng không thể ngăn lợi ích cá nhân làm chệch hướng phán đoán nên kê loại thuốc nào hoặc đưa ra ý kiến nào trong quá trình kiểm toán.

Cảnh báo thứ hai, ít phổ biến hơn, là sự hiện diện của sự gắn kết sai lệch. Những mối liên hệ của chúng ta với người, địa điểm và sự vật có thể ảnh hưởng đến các phán đoán về các tình huống mà chúng ta đang đối mặt cũng như hành động thế nào cho phù hợp. Việc các nhà lãnh đạo thường cảm thấy miễn cưỡng khi phải bán đi đơn vị kinh doanh mà họ từng làm việc chính là ví dụ minh họa rõ nhất về sự gắn kết sai lệch này.

Cảnh báo cuối cùng là sự hiện diện của ký ức sai lệch. Chúng là những ký ức có vẻ liên quan và tương tự tình hình hiện tại nhưng dẫn suy nghĩ của chúng ta đi nhầm hướng. Chúng có thể khiến chúng ta bỏ qua hoặc đánh giá thấp một số yếu tố khác biệt quan trọng, như Matthew Broderick đã làm khi ông không cân nhắc kỹ về tác động của một cơn bão đổ bộ vào thành phố nằm dưới mực nước biển. Nguy cơ bị ký ức dẫn dắt lạc hướng tăng lên bởi bất cứ thẻ cảm xúc nào mà chúng ta đã từng gắn kết trong quá khứ. Nếu các quyết định trong kinh nghiệm làm việc trước đây có hiệu quả, chúng ta càng có khả năng bỏ qua những khác biệt then chốt.

Đó là những gì đã xảy ra với William Smithburg, cựu Chủ tịch của hãng Quaker Oats. Ông mua lại Snapple do có ký ức sống động về Gatorade, một thương vụ thành công nhất của Quaker. Giống như Gatorde, Snapple có vẻ là một công ty nước giải khát mới có thể phát triển nhờ vào kỹ năng marketing và quản lý của Quaker. Không may là nét tương đồng giữa Snapple và Gatorade chỉ ở bề ngoài, thay vì tạo ra lợi nhuận, Quaker cuối cùng đã thất bại. Trên thực tế, Snapple là vụ làm ăn tồi tệ nhất của Smithburg.

Tất nhiên, một phần của những gì chúng tôi đang nói là kiến thức phổ biến: Con người có định kiến, và cần phải quản lý các quyết định sao cho cân bằng được những định kiến này. Rất nhiều các lãnh đạo có kinh nghiệm đã làm được điều đó. Nhưng ở đây chúng tôi lập luận rằng, khi đã biết cách bộ não tự vận hành, chúng ta không thể trông đợi các lãnh đạo tự phát hiện và chống lại đánh giá sai lầm của chính họ. Với những quyết định quan trọng, chúng ta cần một phương pháp có cấu trúc và tính toán cẩn thận

để nhận diện nguồn định kiến và tăng cường quá trình ra quyết định theo nhóm thay vì cá nhân.

Hãy cùng xem xét trường hợp của Rita Chakra, người đứng đầu bộ phận kinh doanh mỹ phẩm của Choudry Holdings (tên đã được thay đổi). Cô được đề bạt lên chức trưởng bộ phận hàng tiêu dùng và cần quyết định có nên đề bạt trợ lý đắc lực nhất của mình vào vị trí cũ không, hay nên tuyển dụng một người nào đó từ bên ngoài. Cảnh báo tiềm ẩn trong quyết định này là gì? Các thẻ cảm xúc của cô ấy có thể không đáng tin cậy vì nhiều khả năng tồn tại một sự gắn bó sai lệch giữa cô ấy và trợ lý kia, hoặc một lợi ích cá nhân không phù hợp nếu cô ấy muốn giảm khối lượng công việc khi chuyển vị trí. Tất nhiên, chúng tôi không thể biết chắc liệu Rita có cảm thấy sự gắn bó hoặc kìm giữ được lợi ích cá nhân lại không. Và vì phần lớn trong việc ra quyết định được thực hiện trong vô thức, Rita cũng không biết. Cái chúng ta biết là có rủi ro. Vậy Rita nên tự bảo vệ mình như thế nào, hoặc cấp trên nên hỗ trợ cô ấy như thế nào?

Câu trả lời đơn giản là lôi kéo ai đó – người không có sự gắn bó không phù hợp hoặc lợi ích cá nhân – vào cuộc. Người này có thể là cấp trên của Rita, trưởng bộ phận nhân sự, chuyên gia "săn đầu người" hoặc một đồng nghiệp đáng tin cậy. Người này có thể bóc tách suy nghĩ của Rita, buộc cô xem lại lý lẽ của mình, khuyến khích cô cân nhắc các lựa chọn, và thậm chí có thể đấu tranh cho một giải pháp mà cô thấy không thoải mái. May mắn thay, lần này Rita đã nhận thức được một số cảnh báo, và cô nhờ chuyên viên "săn đầu người" giúp cô đánh giá đồng nghiệp song song với các ứng viên bên ngoài. Cuối cùng, Rita chọn đồng nghiệp, nhưng chỉ sau khi cô đã kiểm tra xem định kiến có thể ảnh hưởng đến quyết định của mình không.

Khá nhiều người lãnh đạo nhận ra tư duy của mình hoặc của đồng nghiệp có thể bị sai lệch, nhưng không mấy ai tìm được phương pháp hóa giải nó một cách khoa học, và kết quả là nhiều người không xây dựng đủ "tuyến phòng thủ" chống lại những quyết định tồi. Hãy cùng rút ra bài học từ việc một số doanh nghiệp tiếp cận vấn đề định kiến trong quyết định một cách có hệ thống bằng cách nhận diện và giảm thiểu rủi ro từ những lá cờ đỏ.

PHÒNG THỦ TRƯỚC ĐỊNH KIẾN CỦA BẠN

Một doanh nghiệp đa quốc gia ở châu Âu mà chúng tôi gọi là Global Chemicals có một bộ phận hoạt động kém hiệu suất. Nhóm quản lý bộ phận này đã hứa hẹn đảo ngược tình thế hai lần nhưng đều thất bại. CEO Mark Thaysen đang cân nhắc các lựa chọn.

Bộ phận này là một phần trong chiến lược tăng trưởng của Thaysen, được chắp vá hai thương vụ mua lại lớn và bốn thương vụ nhỏ. Thaysen đã dẫn dắt hai thương vụ mua lại lớn và bổ nhiệm các nhà quản lý, những người khi đó đang vật lộn với việc vận hành. Chủ tịch Hội đồng giám sát Olaf Grunweld quyết định kiểm tra xem đánh giá của Thaysen về bộ phận đó có bị ảnh hưởng bởi định kiến không và nếu có thì ông có thể giúp đỡ. Grunweld không bình luận về tư duy của Thaysen, ông chỉ cảnh giác trước khả năng các quan điểm của vị CEO bị sai lệch.

Grunweld bắt đầu tìm kiếm các điều kiện cảnh báo. Bộ phận yếu kém đó do Thaysen xây dựng nên, và sự gắn bó với nó có thể khiến ông không sẵn lòng từ bỏ chiến lược hay chính nó. Hơn nữa, vì ông từng thành công trong việc hỗ trợ các quản lý của một bộ phận khác đảo ngược tình thế nên Thaysen có nguy cơ nhìn thấy nhận dạng mẫu sai lệch và vô thức lựa chọn quan điểm rằng cần tiếp tục ủng hộ trong tình huống này. Cảnh giác trước khả năng có thể tồn tại sự gắn bó và ký ức sai lạc của Thaysen, Grunweld đã xem xét ba loại phòng thủ để củng cố quá trình ra quyết định.

NHẬN DIỆN CẢNH BÁO

Cảnh báo chỉ hữu dụng nếu chúng được nhìn thấy trước khi quyết định được đưa ra. Làm cách nào để nhận diện chúng trong những tình huống phức tạp? Hãy áp dụng quy trình bảy bước dưới đây:

1. **Đưa ra nhiều lựa chọn.** Chúng ta không bao giờ có thể lường trước được mọi khả năng, nhưng ghi chú những lựa chọn nổi bật thường hữu dụng. Chúng đặt ra ranh giới cho quyết định.

2. **Lên danh sách những người ra quyết định chính**. Ai sẽ là người chịu trách nhiệm tổng hợp đánh giá và đưa ra lựa chọn cuối cùng? Có thể chỉ có một hoặc hai, nhưng cũng có thể có mười người hoặc hơn.

3. **Tập trung vào một người ra quyết định**. Thông thường, hãy bắt đầu với người có sức ảnh hưởng lớn nhất. Sau đó, nhận diện những điều kiện cảnh báo có thể đang ảnh hưởng đến tư duy của người đó.

4. **Kiểm tra lợi ích cá nhân không phù hợp hoặc sự gắn bó sai lệch**. Có lựa chọn nào đặc biệt hấp dẫn hay không hấp dẫn với người ra quyết định vì lợi ích cá nhân hoặc sự gắn bó với người, địa điểm hay sự vật không? Những lợi ích hoặc gắn bó này có xung đột với mục tiêu của các bên liên quan chính không?

5. **Kiểm tra ký ức sai lạc**. Những điểm không chắc chắn trong quyết định này là gì? Với mỗi điểm, cân nhắc liệu người ra quyết định có thể có ký ức sai lạc không. Hãy nghĩ về những kinh nghiệm trong quá khứ có thể dẫn sai đường, đặc biệt những kinh nghiệm gắn với cảm xúc mãnh liệt, hoặc những đánh giá trước đây có thể không còn phù hợp với tình hình hiện tại.

6. **Lặp lại quá trình phân tích với người có sức ảnh hưởng lớn tiếp theo**. Trong trường hợp phức tạp, có thể cần xem xét nhiều người hơn, và quá trình này có thể giúp đưa một danh sách cảnh báo ra ánh sáng.

7. **Đánh giá danh sách cảnh báo bạn đã nhận diện** và xác định xem não bộ có đang nhận diện theo mẫu bình thường không, quá trình gắn thẻ cảm xúc có bị định kiến ủng hộ hoặc chống lại một số lựa chọn không. Nếu có, hãy áp dụng thêm một hoặc nhiều tuyến phòng thủ.

Quản trị mạnh tay không loại bỏ được suy nghĩ sai lệch nhưng có thể ngăn ngừa suy nghĩ sai lệch gây ra hậu quả.

Tiếp thu kinh nghiệm hoặc phân tích mới

Bạn có thể chống lại định kiến bằng cách để người ra quyết định tiếp cận với thông tin mới và một cách xử lý vấn đề khác đi. Trong trường hợp này, Grunweld yêu cầu một ngân hàng đầu tư cho biết về lợi nhuận doanh nghiệp có thể thu được nếu bán bộ phận vận hành yếu kém. Grunweld cảm thấy điều này ít nhất cũng khuyến khích Thaysen cân nhắc lựa chọn triệt để đó – một lựa chọn rất có khả năng bị Thaysen bác bỏ ngay nếu ông đã quá gắn bó với bộ phận đó hoặc với nhóm quản lý.

Đưa ra nhiều tranh luận và phản biện

Tuyến phòng thủ này có thể đảm bảo các định kiến được đối chiếu một cách rõ ràng. Nó hoạt động hiệu quả nhất khi cấu trúc quyền lực của nhóm tranh luận được cân bằng. Giám đốc tài chính của Thaysen là một người mạnh mẽ nên Grunweld cảm thấy các thành viên khác trong ban điều hành nhiều khả năng sẽ thuận theo ý ông. Hơn nữa, trưởng bộ phận vận hành kém là một thành viên trong ban lãnh đạo nên việc tranh luận công khai càng khó xảy ra. Vì vậy, Grunweld đề xuất một ban điều hành chỉ có mình, Thaysen và CFO. Thậm chí, nếu Thaysen có khuynh hướng rõ ràng lựa chọn một giải pháp nhất định nào đó, Grunweld và CFO sẽ đảm bảo việc phản biện và tranh luận một cách phù hợp. Grunweld cũng gợi ý rằng Thaysen nên thành lập một nhóm dự án nhỏ, do trưởng phòng chiến lược dẫn đầu để phân tích tất cả lựa chọn và trình bày lên ban điều hành.

Quản trị mạnh tay hơn

Yêu cầu quyết định phải được cấp cao hơn thông qua là tuyến phòng thủ cuối cùng. Quản trị mạnh tay không loại bỏ được suy nghĩ sai lệch nhưng có thể ngăn ngừa suy nghĩ sai lệch gây ra hậu quả. Ở Global Chemicals, tầng lớp quản trị là Hội đồng giám sát. Tuy nhiên, Grunweld nhận ra sự khách quan của hội đồng có thể bị ảnh hưởng vì bản thân ông vừa là thành viên của hội đồng vừa là thành viên của ban điều hành. Vậy nên ông yêu cầu hai đồng nghiệp trong hội đồng sẵn sàng tranh luận phản bác đề nghị của ban điều hành nếu họ thấy không thoải mái.

Cuối cùng, ban điều hành đề xuất bán bộ phận đó và quyết định này được Hội đồng giám sát thông qua. Lợi nhuận nhận được cao hơn kỳ vọng, thuyết phục tất cả mọi người rằng đó là lựa chọn hoàn hảo nhất.

Chủ tịch của Global Chemicals đã chỉ đạo quá trình ra quyết định. Điều này hợp lý với tầm quan trọng của một quyết định như thế. Nhưng nhiều quyết định cũng có thể được đưa ra ở cấp thấp hơn, khi sự tham gia của CEO là không cần thiết và không khả thi. Đó là trường hợp của Southern Electricity, một bộ phận của hệ thống dịch vụ tiện ích lớn tại Mỹ. Southern bao gồm ba đơn vị vận hành và hai đơn vị chức năng hùng mạnh. Do một vài thay đổi pháp lý, giá không những không thể tăng, thậm chí còn có thể giảm. Vậy là các nhà quản lý phải tìm cách cắt giảm vốn chi tiêu.

Trưởng bộ phận Jack Williams nhận thấy các nhà quản lý muốn tránh rủi ro nên nghiêng về phương án thay thế thiết bị với những phiên bản cập nhật tốt nhất. Đó là kết quả của một số sự cố lớn trong quá khứ, đẩy các cá nhân đối mặt với cả lời khiếu nại từ khách hàng lẫn chỉ trích từ đồng nghiệp. Williams tin rằng các thẻ cảm xúc liên quan đến những kinh nghiệm này có thể đang làm sai lệch đánh giá của họ.

Phải làm gì để chống lại những hiệu ứng này? Williams loại bỏ ý tưởng quản trị mạnh

tay; ông cảm thấy cả nhóm quản lý và các nhà lãnh đạo của công ty mẹ đều không đủ thông tin để xử lý công việc hiệu quả. Ông cũng từ chối phân tích thêm vì phân tích của Southern đã đủ chặt chẽ. Ông kết luận rằng cần phải tìm cách để đưa thêm nhiều cuộc tranh luận vào quá trình ra quyết định và cho phép những người hiểu chi tiết vấn đề tham gia phản biện.

Ban đầu, ông định cùng với trưởng phòng tài chính tham gia vào các cuộc tranh luận, nhưng không có đủ thời gian xem xét cụ thể hàng trăm dự án, cũng không hiểu hết từng chi tiết để phản biện các quyết định được đưa ra từ đầu quá trình. Cuối cùng, Williams quyết định yêu cầu trưởng các đơn vị kinh doanh và đơn vị chức năng phản biện lẫn nhau, dưới sự hỗ trợ của một cố vấn. Thay vì áp đặt quy trình này lên các nhà quản lý, Williams chọn cách chia sẻ suy nghĩ với họ, khiến họ nhìn ra vấn đề mà không cảm thấy bị đe dọa. Phương pháp mới rất thành công. Mục tiêu cắt giảm vốn chi tiêu dễ dàng đạt được mà không cần Williams phải tự mình đưa ra những đánh giá khó khăn nào.

* * *

Khi đã hiểu nhiều hơn về cách não bộ vận hành, chúng ta có thể dự đoán những tình huống có thể xảy ra lỗi phán đoán và đề phòng chúng. Vậy nên thay vì dựa vào trí tuệ hoặc kinh nghiệm của một chủ tịch giàu kinh nghiệm, chúng tôi khuyến khích tất cả các bên liên quan tham gia vào các quyết định quan trọng để cân nhắc rõ ràng sự tồn tại của những cảnh báo và nếu chúng có tồn tại thì lập tuyến phòng thủ hợp lý. Các quyết định không xuất hiện điều kiện cảnh báo thường ít quan liêu hơn, và nguồn lực có thể dồn vào bảo vệ những quyết định có rủi ro cao nhất.


Andrew Campbell là một học giả, luật sư, nhà văn và biên tập viên người Scotland chuyên về các lĩnh vực luật tài chính ngân hàng quốc tế. Ông hiện là giáo sư luật tài chính ngân hàng quốc tế tại Đại học Leeds, Anh. Ông thường xuyên làm Cố vấn tư vấn cho Quỹ tiền tệ quốc tế, Washington D.C.


Tiến sĩ Jo Whitehead là Giám đốc của Trung tâm quản lý chiến lược Ashridge, một cơ quan được nhiều người biết đến về các vấn đề chiến lược và quản lý chung trong các công ty lớn. Ông từng là Phó Chủ tịch và Giám đốc của Tập đoàn tư vấn Boston.


Sydney Finkelstein là Giáo sư Quản lý Steven Roth và quản lý giảng viên của Chương trình Điều hành Tuck (TEP) tại Trường Kinh doanh Tuck thuộc Đại học Dartmouth.





Dừng việc lên kế hoạch lại, hãy ra quyết định đi!

Hầu hết các giám đốc điều hành xem việc lập kế hoạch chiến lược truyền thống là vô giá trị.

Michael C. Mankins

Richard Steele

VIỆC LÊN KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC CÓ HOÀN TOÀN VÔ ÍCH? Đó là câu hỏi mà CEO của một tập đoàn sản xuất toàn cầu luôn tự vấn. Hai năm trước đây, vị này đã thực hiện một cuộc thay đổi đầy tham vọng về quy trình lên kế hoạch của doanh nghiệp. Phương pháp cũ – người đứng đầu các đơn vị kinh doanh định kỳ trình bày kế hoạch trước ban lãnh đạo doanh nghiệp – đã không còn hiệu quả. Các thành viên của ExCom (ban điều hành) – CEO, COO, CFO[1], CTO[2] và Trưởng phòng nhân sự – cảm thấy mệt mỏi vì phải nghe những bài thuyết trình PowerPoint dài dằng dặc nhưng lại đưa ra rất ít cơ hội để thách thức giả định của người đứng đầu các đơn vị kinh doanh, hoặc ảnh hưởng lên chiến lược của họ. Trong khi đó, lãnh đạo các đơn vị kinh doanh thì phàn nàn rằng trong các đánh giá của ExCom, lý thuyết thì nhiều mà đề xuất có tính thực tế thì ít. Tệ hại hơn, những đánh giá này không giúp mang lại nhiều quyết định hiệu quả.

Phương pháp mới kết hợp chặt chẽ giữa tư duy hiện đại với kế hoạch chiến lược. Để tránh quá tải thông tin, mỗi đơn vị kinh doanh được giới hạn tối đa 15 phụ mục có "ảnh hưởng lớn" để mô tả chiến lược của mình. Để đảm bảo thảo luận hiệu quả, phương pháp mới yêu cầu tất cả bản thuyết trình và tài liệu tham khảo phải được gửi đến ExCom trước ít nhất một tuần. Phần đánh giá cũng được tăng thêm để khối kinh doanh và ban điều hành có thêm thời gian trao đổi. Và thay vì yêu cầu người đứng đầu các đơn vị kinh doanh phải đến trụ sở chính họp, ExCom nhất trí dành 6 tuần đầu năm đến thăm tất cả 22 đơn vị kinh doanh để tham dự những phiên họp được tổ chức trong một ngày, điều chưa từng xảy ra ở tập đoàn. Mục đích là để các cuộc đánh giá chiến lược được kéo dài, tập trung và hiệu quả hơn.

Tuy nhiên phương pháp này cũng không hiệu quả. Sau khi áp dụng quy trình mới vào hai chu kỳ lên kế hoạch, CEO đã khảo sát ý kiến những người tham gia. Ông ta vô cùng ngạc nhiên khi nhận thấy bản báo cáo chỉ toàn là những lời phàn nàn kiểu như: "Mất quá nhiều thời gian", "Ở cấp độ quá cao", "Không liên quan đến cách chúng ta vận hành kinh doanh"... Tệ hại nhất là gần như tất cả mọi người cho rằng phương pháp mới hầu như không giúp họ đưa ra được quyết định thực tế nào. CEO chết lặng. Vì sao quy trình lên kế hoạch được coi là cực kỳ ưu việt này của doanh nghiệp vẫn thất bại? Quan trọng hơn, ông phải làm gì để quy trình lên kế hoạch chiến lược đưa ra được nhiều quyết định nhanh hơn, hiệu quả hơn?

Giống như vị CEO này, nhiều nhà lãnh đạo đã hoài nghi về quy trình lên kế hoạch chiến lược. Mặc dù hầu hết doanh nghiệp đều đầu tư thời gian và sức lực vào việc lên kế hoạch chiến lược, quá trình này vẫn luôn là rào cản cho việc đưa ra quyết định đúng đắn. Kết quả là quy trình lên kế hoạch chiến lược không ảnh hưởng mấy đến chiến lược của hầu hết doanh nghiệp.

Trong các phần tiếp theo, chúng tôi sẽ chứng minh rằng thất bại của hầu hết quy trình lên kế hoạch chiến lược thường do hai nhân tố chính: Nó cơ bản chỉ là kế hoạch hằng năm và thường chỉ tập trung vào những đơn vị kinh doanh cá biệt. Như vậy, quá trình này hoàn toàn trái ngược với cách các nhà lãnh đạo đưa ra quyết định chiến lược quan trọng, thứ vốn không xảy ra định kỳ và cũng không bị giới hạn trong ranh giới một đơn vị nào. Không có gì đáng ngạc nhiên khi các nhà lãnh đạo cấp cao thường tránh quy trình lên kế hoạch. Họ đưa ra những quyết định thực sự định hình chiến lược và tương lai của doanh nghiệp – những quyết định sáp nhập và mua lại, tung ra sản phẩm mới, tái cấu trúc tổ chức – ngoài quy trình lên kế hoạch, theo phương cách tùy chỉnh mà không cần phân tích kỹ lưỡng hay tranh

1. Giám đốc Tài chính.

2. Giám đốc Công nghệ.

biện. Các quyết định quan trọng được đưa ra sai cách hoặc hoàn toàn không được đưa ra. Sự rời rạc giữa cách thức đề ra kế hoạch và cách thức đưa ra quyết định đã giải thích cho sự thất vọng, đúng hơn là sự chán ghét, mà hầu hết các nhà lãnh đạo cảm thấy khi nghĩ về quy trình lên kế hoạch chiến lược.

Tuy nhiên các doanh nghiệp có thể thay đổi quy trình này nếu họ giải quyết từ gốc rễ của vấn đề. Một số ít doanh nghiệp đi tiên phong đã thay thế các quy trình lên kế hoạch theo khung thời gian cứng nhắc, đồng thời tập trung vào đơn vị kinh doanh bằng việc đưa ra quyết định liên tục và tập trung vào vấn đề. Việc thay đổi tần suất và trọng tâm của quá trình lên kế hoạch chiến lược cũng đã thay đổi bản chất cuộc họp chiến lược của quản lý cấp cao nhất – từ "đánh giá và thông qua" đến "tranh luận và quyết định", có nghĩa là các nhà lãnh đạo nghiêm túc cân nhắc tỉ mỉ từng quyết định lớn và những ảnh hưởng của nó đến hiệu suất cũng như giá trị của doanh nghiệp. Nói chính xác, các công ty này đã sử dụng quy trình phát triển chiến lược để thúc đẩy quá trình ra quyết định. Kết quả là họ có nhiều gấp đôi số quyết định chiến lược so với những doanh nghiệp vẫn đi theo đường lối cũ. Những doanh nghiệp này đã ngừng việc lên kế hoạch và bắt đầu ra quyết định.

ĐIỂM SAI LẦM CỦA VIỆC LÊN KẾ HOẠCH

Mùa thu năm 2005, Marakon Associates[1] hợp tác với Cơ quan nghiên cứu Kinh tế toàn cầu (Economist Intelligence Unit) tiến hành khảo sát các nhà lãnh đạo cấp cao của 156 doanh nghiệp lớn trên khắp thế giới, tất cả đều có doanh thu trên 1 tỷ đô-la (40% có doanh thu trên 10 tỷ đô-la). Chúng tôi đã phỏng vấn những nhà lãnh đạo này về cách thức mà doanh nghiệp của họ đã tiến hành để phát triển kế hoạch dài hạn và đề nghị họ đánh giá quá trình lập kế hoạch nhằm đi đến quyết định chiến lược hiệu quả đến đâu.

Kết quả khảo sát đã khẳng định những gì chúng tôi ghi nhận được sau nhiều năm làm cố vấn: Thời gian biểu và cấu

1. Một công ty quốc tế chuyên cố vấn về nghệ thuật quản lý và các phương thức kinh doanh.

Tóm lược

VẤN ĐỀ

Hầu hết các CEO xem việc lên kế hoạch chiến lược truyền thống là vô giá trị. Tại sao lại như vậy? Quy trình này đang tồn tại những sai sót nghiêm trọng. Đầu tiên, nó được tiến hành định kỳ hằng năm, do đó không giúp các giám đốc điều hành phản ứng nhanh chóng trước những mối đe dọa hay cơ hội (ví như một đối thủ cạnh tranh mới hay một vụ sáp nhập) mà có thể diễn ra bất kể khi nào trong suốt một năm.

Thứ hai, quy trình này được tiến hành riêng lẻ ở từng đơn vị kinh doanh. Vì thế, ban điều hành thiếu thông tin đầy đủ để cung cấp những định hướng giá trị cho từng đơn vị. Những chuyến công tác đó lại khiến họ rời xa các vấn đề cấp bách của toàn công ty, chẳng hạn như liệu có nên tham gia vào một thị trường mới, thuê ngoài một khâu nào đó hay tái cấu trúc,...

Thất vọng vì những mối ràng buộc này, ban điều hành thường xuyên bỏ qua quy trình lên kế hoạch thông thường của công ty của họ, đưa ra quyết định đột xuất dựa trên những phân tích ít ỏi và thiếu ý kiến đa chiều. Kết quả là những quyết định đưa ra không chính xác, quá chậm, hoặc thậm chí không có quyết định nào.

GIẢI PHÁP

Làm thế nào để cải thiện chất lượng và số lượng các quyết định chiến lược của bạn? Hãy ***lên kế hoạch chiến lược tập trung vào vấn đề***. Bất kể thời điểm nào trong năm, hãy xác định các vấn đề bạn phải giải quyết để nâng cao hiệu suất của công ty, đặc biệt là các vấn đề bao trùm nhiều đơn vị kinh doanh. Tranh luận một vấn đề tại một thời điểm cho đến khi đạt được một quyết định. Và thêm các vấn đề này vào chương trình nghị sự khi có thay đổi trong thực tế kinh doanh.

Vận dụng

Để tạo ra một quy trình hoạch định chiến lược hiệu quả, doanh nghiệp cần:

Liên kết giữa Ra quyết định và Lên kế hoạch. Xây dựng một cơ chế giúp bạn xác định các quyết định cần đưa ra để tạo thêm giá trị cho cổ đông. Khi bạn đã đưa ra những quyết định đó, hãy sử dụng quy trình lập kế hoạch truyền thống để phát triển bản đồ lộ trình thực hiện.

Ví dụ: Tại hãng sản xuất máy bay thương mại Boeing, ban điều hành thường xuyên gặp gỡ để tìm ra các vấn đề chiến lược dài hạn, cấp bách nhất của công ty (như phát triển chiến lược sản phẩm, hoặc thúc đẩy tăng trưởng trong dịch vụ). Khi chọn một quy trình hành động, họ cập nhật kế hoạch kinh doanh dài hạn của họ với một chiến lược thực hiện quyết định đó.

(Bằng cách tách rời nhưng liên kết việc lập kế hoạch và thực thi, Boeing đưa ra quyết định nhanh hơn và tốt hơn.)

Tập trung vào các vấn đề lớn. Trong các cuộc thảo luận chiến lược, tập trung vào các vấn đề mà nhiều đơn vị kinh doanh gặp phải.

Ví dụ: Đối mặt với sự thiếu hụt ý tưởng đầu tư, các nhà lãnh đạo của Microsoft bắt đầu xác định các vấn đề, chẳng hạn như mức độ tăng trưởng và bảo mật của thị trường máy tính cá nhân, điều này rất quan trọng đối với toàn công ty.

Đối thoại giữa lãnh đạo các đơn vị kinh doanh và ban điều hành từ đó tập trung vào những gì mà toàn bộ hãng Microsoft có thể làm được để giải quyết từng vấn đề, không phải là chiến lược mà các đơn vị riêng lẻ xây dựng nên. Điều này giúp tạo ra rất nhiều cơ hội tăng trưởng mới.

Phát triển chiến lược liên tục. Đánh giá chiến lược trong suốt cả năm thay vì gò chúng vào một chu kỳ hai hoặc ba tháng. Bạn có thể tập trung vào giải quyết một vấn đề tại một thời điểm và sẽ có sự linh hoạt trong việc bổ sung thêm các vấn đề khác ngay khi điều kiện kinh doanh thay đổi.

Ví dụ: Các nhà điều hành tại Textron, hãng đa ngành khổng lồ, đã xem xét chiến lược của hai đến ba đơn vị kinh doanh theo quý thay vì đưa ra đánh giá đối với tất cả các đơn vị cũng theo khoảng thời gian này. Họ cũng tổ chức các buổi đánh giá liên tục nhằm giải quyết từng vấn đề chiến lược trong chương trình hoạt động của công ty.

Đánh giá chiến lược để tạo ra kết quả. Thiết kế và tiến hành các phiên họp chiến lược để người tham gia nhất trí về các thực tế liên quan đến từng vấn đề trước khi đề xuất giải pháp.

Ví dụ: Tại Textron, mỗi vấn đề chiến lược được giải quyết thông qua quy trình xử lý nghiêm ngặt: Trong một phiên họp, ban quản lý trực tiếp tranh luận về vấn đề phát sinh và đạt được thỏa thuận về các thông tin liên quan (ví dụ: hành vi mua của khách hàng, số liệu lợi nhuận của thị trường chủ chốt). Sau đó, họ đưa ra một số lựa chọn chiến lược khả thi. Trong phiên họp thứ hai, ban quản lý đánh giá các lựa chọn thay thế từ góc độ chiến lược và tài chính cũng như lựa chọn một loạt hành động. Bằng cách chuyển từ thực tế sang lựa chọn thay thế, nhóm đạt được nhiều quyết định hơn so với trước đây.

trúc của kế hoạch chiến lược chính là trở ngại đối với quá trình ra quyết định. Đặc biệt hơn, chúng tôi thấy rằng những doanh nghiệp có quá trình lập kế hoạch và thực thi theo tiêu chuẩn chỉ đưa ra được trung bình 2,5 quyết định chiến lược lớn mỗi năm ("lớn" nghĩa là các kế hoạch này có tiềm năng tăng lợi nhuận cho công ty từ 10% trở lên trong dài hạn). Khó có thể tưởng tượng rằng với số lượng quyết định chiến lược quá ít ỏi, những doanh nghiệp này lại có thể phát triển và đạt được doanh thu như những gì các nhà đầu tư mong đợi.

Tệ hơn, chúng tôi ngờ rằng có rất ít quyết định được bắt nguồn từ quá trình lập kế hoạch chiến lược. Quả thực, mô hình lập kế hoạch truyền thống quá cồng kềnh và không đồng bộ với cách thức các nhà lãnh đạo muốn và cần thực hiện để ra quyết định nên họ thường né tránh quá trình này khi đưa ra những lựa chọn chiến lược lớn nhất.

Với những quyết định lớn được đưa ra ngoài quy trình lập kế hoạch, kế hoạch chiến lược đơn thuần là sự mã hóa các đánh giá của quản lý cấp cao, chứ không phải là phương tiện cho việc nhận diện và tranh luận các quyết định quan trọng mà doanh nghiệp đang cần đưa ra để cải thiện hiệu suất làm việc. Theo thời gian, các nhà quản lý bắt đầu đặt câu hỏi về giá trị thực sự của việc lập kế hoạch, bỏ qua và dựa vào những quy trình khác để thiết lập chiến lược cho doanh nghiệp.

Ai ra quyết định nhiều hơn?

Các công ty nhận thấy sự gia tăng mạnh mẽ về chất lượng của quá trình ra quyết định khi họ từ bỏ mô hình lên kế hoạch truyền thống, vốn được áp đặt thời gian biểu và tập trung vào các đơn vị kinh doanh. Trong khảo sát của chúng tôi, những công ty đi theo cách làm mới có số lượng quyết định chiến lược mỗi năm nhiều gấp đôi so với những công ty áp dụng cách thức truyền thống. Hơn nữa, cấu trúc mới của quy trình lập kế hoạch đảm bảo đưa ra các quyết định được cho là tốt nhất dựa trên thông tin có sẵn cho các nhà quản lý tại thời điểm đó.

Dưới đây là số lượng trung bình các quyết định chiến lược chính mà doanh nghiệp đạt được mỗi năm khi thực hiện các phương pháp sau đây để hoạch định chiến lược:

Đánh giá thường niên tập trung vào các đơn vị kinh doanh: 2,5 quyết định mỗi năm.

Đánh giá thường niên tập trung vào các vấn đề: 3,5 quyết định mỗi năm.

Đánh giá liên tục tập trung vào các đơn vị kinh doanh: 4,1 quyết định mỗi năm.

Đánh giá liên tục tập trung vào các vấn đề: 6,1 quyết định mỗi năm.

Rất ít doanh nghiệp có bất cứ quy trình hay quy tắc nghiêm ngặt nào để phản ứng trước thay đổi của môi trường bên ngoài.

HIỆU ỨNG NIÊN LỊCH

Tại 66% doanh nghiệp trong khảo sát của chúng tôi, quá trình lập kế hoạch là sự kiện định kỳ, có vai trò như tiền đề của quá trình phê duyệt vốn và gói ngân sách hằng năm. Trên thực tế, liên kết kế hoạch chiến lược với các quy trình quản lý khác thường được xem là biện pháp thực hành tốt nhất. Nhưng việc buộc kế hoạch chiến lược vào những rủi ro mang tính chu kỳ thường niên sẽ khiến nó không liên quan gì đến các nhà lãnh đạo – những người phải đưa ra nhiều quyết định quan trọng trong suốt cả năm.

Chu kỳ cứng nhắc như vậy tồn tại hai nhược điểm lớn. Nhược điểm thứ nhất là vấn đề thời gian. Việc xếp lịch lên kế hoạch mỗi năm một lần đơn giản là không cho đội ngũ điều hành đủ thời gian để nhìn nhận những vấn đề có ảnh hưởng lớn nhất đến hiệu suất. Theo khảo sát của chúng tôi, những doanh nghiệp lập kế hoạch thường niên dành ra ít hơn 9 tuần mỗi năm cho việc phát triển chiến lược. Như vậy là có khoảng hai tháng để thu thập thông tin liên quan, sắp xếp thứ tự ưu tiên, cân nhắc các phương án và đưa ra những lựa chọn chiến lược quan trọng. Nhiều vấn đề, đặc biệt là những vấn đề liên quan đến nhiều đơn vị kinh doanh, vượt qua ranh giới địa lý, hoặc liên quan đến toàn bộ chuỗi giá trị không thể được giải quyết hiệu quả trong một thời gian ngắn như vậy. Lấy ví dụ, hãng Boeing đã phải mất gần hai năm để đưa ra quyết định thuê ngoài mảng trọng yếu như chế tạo cánh máy bay.

Do việc lên kế hoạch có nhiều hạn chế, các lãnh đạo phải đối mặt với hai lựa chọn: Họ có thể bỏ qua những vấn đề phức tạp và đưa chúng vào mục "quá khó", hoặc đề cập đến chúng thông qua một số quy trình khác hơn là lên kế hoạch chiến lược. Trong cả hai trường hợp, việc lên kế hoạch chiến lược bị gạt ra ngoài lề và tách biệt khỏi quá trình ra quyết định chiến lược.

Vì thế, *thời gian* là một vấn đề. Ngay cả khi các nhà lãnh đạo có đủ thời gian cần thiết để phát triển chiến lược nhằm giải quyết những vấn đề phức tạp, thời gian thực hiện quy trình có thể làm nảy sinh vấn đề. Tại hầu hết các doanh nghiệp, lên kế hoạch chiến lược là một chuỗi quy trình trong đó các nhà quản lý phân tích thị trường và thông tin của đối thủ cạnh tranh, nhận diện nguy cơ và cơ hội, sau đó xác định kế hoạch dài hạn. Nhưng trên thực tế, các nhà quản lý liên tục đưa ra các quyết định chiến lược, thường là do yêu cầu hành động (hoặc phản ứng) tức thời.

Ví dụ như khi một đối thủ mới đặt chân vào thị trường, hoặc một công ty cạnh tranh tung ra một công nghệ mới, ban điều hành phải hành động nhanh và quyết liệt để bảo vệ hiệu suất của doanh nghiệp. Nhưng rất ít doanh nghiệp (dưới 10%, theo kết quả điều tra của chúng tôi) có những quy trình hay quy tắc nghiêm ngặt để phản ứng trước thay đổi của môi trường bên ngoài. Thay vào đó, các nhà quản lý dựa vào những quy trình tùy chỉnh để sửa lại hoặc thực hiện các bước đi mang tính cơ hội. Một lần nữa, quy trình lên kế hoạch chiến lược bị bỏ qua, và các nhà lãnh đạo mạo hiểm đưa ra những quyết định tồi do chưa được suy nghĩ thấu đáo.

Các quyết định mua bán và sáp nhập (M&A) là một ví dụ điển hình về vấn đề thời gian. Các cơ hội mua lại thường xuất hiện bất ngờ, là kết quả của những thay đổi trong quản lý của một công ty mục tiêu, hành động của một đối thủ hoặc một sự kiện không thể dự đoán nào đó. Đối mặt với cơ hội đầy hứa hẹn và có rất ít thời gian để hành động, ban điều hành không thể chờ đến khi cơ hội này được đem ra đánh giá trong chu kỳ lập kế hoạch năm sau, nên họ xem xét chúng và nhanh chóng đưa ra quyết định. Tuy nhiên, vì không có quy trình đánh giá cẩn thận nên khách hàng và những vấn đề liên quan đến con người, vốn rất quan trọng đối với việc hợp nhất công ty được mua lại, có thể gây phản tác

Các quản lý cấp dưới kiểm soát luồng thông tin được đưa ra, còn lãnh đạo cấp cao chỉ được nghe những thông tin cho thấy các đơn vị kinh doanh đang hoạt động rất tốt.

dụng. Không phải ngẫu nhiên mà thất bại trong việc lập kế hoạch hợp nhất thường bị coi là nguyên nhân chính dẫn đến thỏa thuận thất bại.

HIỆU ỨNG ĐƠN VỊ KINH DOANH

Hai phần ba số quản lý mà chúng tôi khảo sát cho rằng quy trình lên kế hoạch chiến lược tại doanh nghiệp của họ được tiến hành lần lượt ở từng đơn vị kinh doanh – tức là tập trung vào từng đơn vị hoặc từng nhóm đơn vị. Nhưng có tới 70% lãnh đạo cấp cao trả lời rằng họ ra quyết định theo từng vấn đề. Ví dụ, chúng ta có nên vào thị trường Trung Quốc không? Chúng ta có nên thuê ngoài không? Chúng ta có nên mua lại nhà phân phối? Tính đến sự khác biệt giữa cách lên kế hoạch và cách thức ra quyết định, gần như không có gì đáng ngạc nhiên khi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp lại tìm kiếm chỉ dẫn và cảm hứng ở nơi nào đó. Trên thực tế, chỉ 11% trong số họ thật sự tin rằng lập kế hoạch là việc đáng làm.

Sự chú trọng vào tổ chức của kế hoạch chiến lược truyền thống cũng tạo ra khoảng cách, thậm chí là sự đối kháng, giữa ban lãnh đạo doanh nghiệp và quản lý các đơn vị kinh doanh. Có thể thấy điều đó qua cách thức hầu hết doanh nghiệp đánh giá chiến lược bằng các cuộc họp chính thức giữa quản lý cấp cao và người đứng đầu mỗi đơn vị kinh doanh. Trong khi những cuộc họp này đáng lẽ phải tạo ra đối thoại trên cơ sở thông tin thực tế, chúng lại chỉ như một chuyến viếng thăm của lãnh đạo đến đơn vị kinh doanh. Ban điều hành vụt đến, xem xét tình hình, gặp mặt nhân viên, rồi vụt đi. Về phần mình, đơn vị kinh doanh phải chuẩn bị rất nhiều cho chuyến viếng thăm này vì muốn nó diễn ra suôn sẻ. Họ chỉ mong "thoát nạn" với vài câu hỏi không lời đáp và một kế hoạch được thông qua. Theo logic đó, các quản lý cấp dưới kiểm soát luồng thông tin được đưa ra, còn lãnh đạo cấp cao chỉ được nghe những thông tin cho thấy các đơn vị kinh doanh đang hoạt động rất tốt. Cơ hội được nhấn mạnh, các nguy cơ thì bị xem nhẹ hoặc bỏ qua.

Ngay cả khi không có sự lảng tránh, các nhà quản lý cấp cao vẫn khó tham gia đối thoại và tranh luận có tính xây dựng vì cái được gọi là thông tin không đối xứng. Họ không có những thông tin cần thiết để chỉ dẫn đơn vị kinh doanh. Vì vậy, khi họ được nghe trình bày một kế hoạch chiến lược quá hay, họ chỉ có hai lựa chọn thực sự: bác bỏ – điều chưa từng xảy ra tại hầu hết

Lên kế hoạch kiểu truyền thống

Các công ty theo mô hình hoạch định chiến lược truyền thống thường phát triển một kế hoạch chiến lược cho từng đơn vị kinh doanh tại một số thời điểm trong năm. Một nhóm đa chức năng dành ít hơn chín tuần để phát triển kế hoạch đơn vị. Ban điều hành xem xét từng kế hoạch, điển hình là trong các cuộc họp một ngày tại từng đơn vị và thông qua các kế hoạch. Sau đó, các kế hoạch được tổng hợp lại để tạo ra một kế hoạch chiến lược toàn công ty.

Sau khi ban giám đốc đánh giá, chu trình hoạch định chiến lược hoàn tất, các đơn vị dành tám đến chín tuần để đưa ra dự kiến ngân sách và lên kế hoạch về vốn (ở hầu hết các công ty, những quy trình này không được liên kết rõ ràng với việc hoạch định chiến lược).

Tiếp theo, ban điều hành sẽ tổ chức các cuộc họp khác với mỗi đơn vị kinh doanh để đàm phán các mục tiêu hiệu suất, các cam kết về nguồn lực và (trong nhiều trường hợp) đãi ngộ của các quản lý.

Kết quả: một kế hoạch chiến lược đã được phê duyệt nhưng vẫn không thực tế đối với từng đơn vị kinh doanh và ngân sách riêng cho từng đơn vị được tách ra khỏi kế hoạch chiến lược của đơn vị.

Nhận diện và ra quyết định khác với xây dựng, kiểm soát và cập nhật kế hoạch chiến lược, và chúng đòi hỏi những quy trình rất khác nhau dù vẫn kết nối với nhau.

doanh nghiệp lớn – hoặc theo đến cùng và áp đặt mục tiêu kéo dài để có được sự đảm bảo tối thiểu là hiệu suất của đơn vị sẽ tăng. Không ngạc nhiên khi chỉ 13% nhà lãnh đạo cảm thấy quản lý cấp cao thực sự tham gia vào mọi khía cạnh của phát triển chiến lược trong doanh nghiệp mình – từ đặt mục tiêu đến tranh luận các phương án để phê duyệt chiến lược và phân bổ nguồn lực.

LÊN KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC TẬP TRUNG VÀO QUYẾT ĐỊNH

Kế hoạch chiến lược sẽ là vô nghĩa nếu nó không dẫn tới việc đưa ra quyết định. Nó sẽ không thể dẫn tới quyết định chừng nào còn tập trung vào từng đơn vị kinh doanh riêng rẽ và bị giới hạn bởi thời gian biểu. Trong vài năm trở lại đây, chúng tôi nhận thấy nhiều doanh nghiệp hoạt động hiệu quả đã loại bỏ phương pháp lên kế hoạch truyền thống và tập trung vào việc ra quyết định bằng cách liên tục xác định và xử lý có hệ thống các vấn đề chiến lược. Mặc dù các doanh nghiệp này áp dụng những giải pháp cụ thể khác nhau, nhưng tất cả đều có những thay đổi cơ bản giống nhau đối với quá trình lên kế hoạch và phát triển chiến lược để đưa ra nhiều quyết định nhanh hơn và chính xác hơn.

TÁCH BIỆT NHƯNG KHÔNG TÁCH RỜI

Điều đầu tiên và quan trọng nhất là doanh nghiệp phải loại bỏ quyết định ra khỏi quy trình lên kế hoạch truyền thống và tạo ra một quy trình khác biệt nhưng song song nhằm phát triển chiến lược, hỗ trợ các nhà lãnh đạo nhận diện những quyết định mà họ cần thực hiện để tăng giá trị cổ đông. Kết quả của quy trình mới này không phải một kế hoạch mà là một tập hợp những quyết định cụ thể mà các nhà quản lý có thể đưa vào kế hoạch kinh doanh trong tương lai. Nhận diện và ra quyết định khác với xây dựng, kiểm soát và cập nhật kế hoạch chiến lược, và chúng đòi hỏi những quy trình rất khác nhau dù vẫn kết nối với nhau.

Điều này thể hiện rất rõ ở cú đảo ngược tình hình của hãng máy bay dân dụng Boeing (BCA). Chu kỳ sản xuất máy bay thương mại kéo dài khiến CEO Alan Mulally và nhóm lãnh đạo phải có cái nhìn xa hơn. Đơn vị kinh doanh lớn nhất của Boeing đã có kế hoạch kinh doanh dài hạn (KHKDDH) gồm một bản dự báo kinh tế mười năm về các vấn đề như doanh thu dự kiến, tồn đọng, lợi nhuận vận hành và đầu tư. Nhóm lãnh đạo của BCA đánh giá kế hoạch kinh doanh hằng tuần để theo dõi và đối chiếu hiệu suất của công ty, đồng thời đảm bảo tập trung tốt nhất cho việc thực thi.

Đánh giá hằng tuần là công cụ giám sát hoạt động vận hành vô giá tại BCA, nhưng cách này không thật sự hiệu quả trong việc phát hiện ra vấn đề mới hoặc thúc đẩy các quyết định chiến lược. Vì thế, năm 2001, nhóm lãnh đạo của đơn vị kinh doanh nói trên đã giới thiệu Quy trình Tích hợp Chiến lược (Strategy Integration Process) tập trung vào phát hiện và xử lý những vấn đề chiến lược quan trọng nhất (như xác định chiến lược tiếp cận thị trường tốt nhất, thúc đẩy phát triển chiến lược sản phẩm hoặc thúc đẩy tăng trưởng dịch vụ). Nhóm được phân công thực hiện quy trình này tổ chức các cuộc họp vào thứ Hai hằng tuần để theo dõi tiến trình xử lý những vấn đề lâu dài này của BCA. Một khi nhóm lãnh đạo BCA đồng ý và thông qua một kế hoạch hành động cụ thể, KHKDDH được cập nhật vào tuần kế tiếp để phản ánh sự thay đổi dự kiến trong hoạt động tài chính.

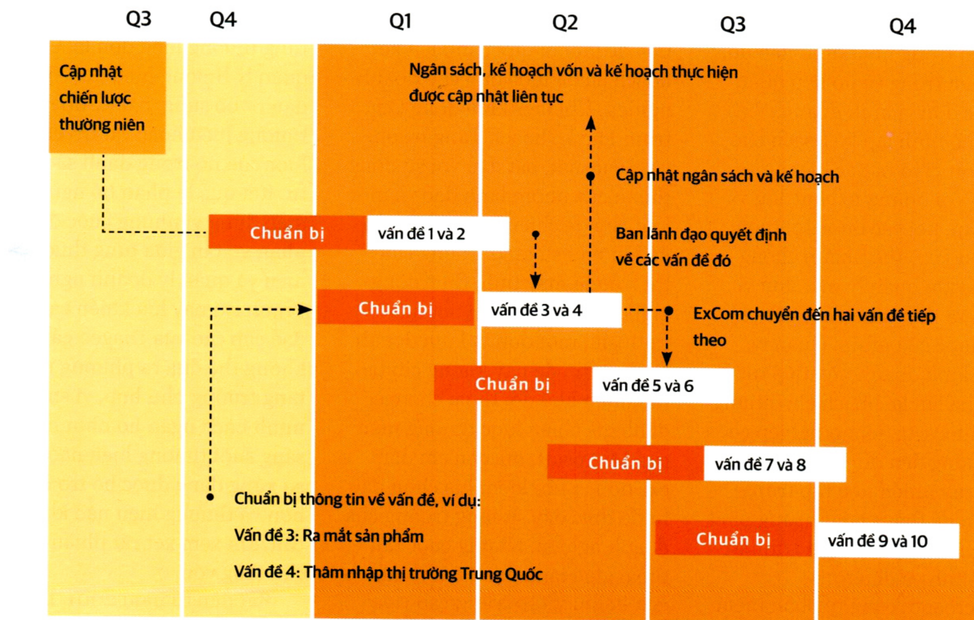
Khoảng thời gian tiết kiệm được trong quá trình đề ra KHKDDH đã được đầu tư vào quá trình ra quyết định mới, vốn chỉ dành để tập trung thực thi chiến lược. Doanh nghiệp đạt được cả hai mục tiêu là quy trình đưa ra quyết định có tính nguyên tắc và

Lập kế hoạch liên tục, hướng đến quyết định

Khi công ty đã xác định các ưu tiên chiến lược quan trọng nhất của mình (thường được cập nhật trong chiến lược hằng năm), họ sẽ tổ chức các cuộc họp ban điều hành trải đều trong năm để đưa ra quyết định về càng nhiều vấn đề càng tốt. Do các vấn đề này thông thường bao trùm nhiều đơn vị kinh doanh, các lực lượng đặc trách được thành lập để chuẩn bị thông tin chiến lược và tài chính cần thiết cho việc vạch ra và đánh giá những phương án chiến lược đối với từng vấn đề. Thời gian chuẩn bị có thể vượt quá 9 tuần. Ban điều hành sẽ tham gia vào 2 cuộc họp kéo dài khoảng 3 đến 4 tiếng để giải quyết các vấn đề này. Cuộc họp đầu tiên tập trung vào việc đạt được thỏa thuận về các dữ liệu thực tế xung quanh vấn đề và về một loạt lựa chọn thay thế khả thi. Cuộc họp thứ hai tập trung đánh giá các lựa chọn thay thế đó và chọn hướng hành động tốt nhất. Khi một vấn đề được giải quyết, một vấn đề mới sẽ được thêm vào chương trình nghị sự. Các vấn đề quan trọng có thể được đưa vào quá trình lập kế hoạch bất cứ khi nào thị trường và điều kiện cạnh tranh thay đổi.

Khi đã đạt được một quyết định, công ty sẽ cập nhật ngân sách và kế hoạch vốn cho các đơn vị kinh doanh liên quan để phản ánh phương án được chọn. Do đó, quy trình hoạch định chiến lược cũng như quy trình vốn và ngân sách được tích hợp. Điều này làm giảm đáng kể nhu cầu đàm phán kéo dài giữa ban điều hành và quản lý đơn vị về ngân sách và kế hoạch vốn.

Kết quả: một kế hoạch cụ thể để giải quyết từng vấn đề mấu chốt; đối với mỗi đơn vị kinh doanh, một kế hoạch vốn và ngân sách được cập nhật liên tục sẽ liên kết trực tiếp với việc giải quyết các vấn đề chiến lược quan trọng; và mỗi năm sẽ có nhiều quyết định tốt hơn, nhanh hơn.



quyết định được thực thi có hiệu quả. BCA đã duy trì giá trị của KHKDDH như một công cụ thực thi ngay cả khi các quyết định quan trọng đã tăng cả chất và lượng. Các nhà quản lý tin rằng quy trình mới ít nhất cũng có liên quan đến việc Boeing đảo ngược tình thế một cách ngoạn mục kể từ năm 2001.

TẬP TRUNG VÀO CÁC VẤN ĐỀ CHÍNH

Những công ty có hiệu suất cao thường chủ yếu tập trung thảo luận về một số vấn đề hoặc chủ đề quan trọng nhất định nào đó, rất nhiều trong số đó liên quan đến các đơn vị kinh doanh. Việc từ bỏ mô hình lập kế hoạch cho từng đơn vị tỏ ra đặc biệt hữu ích đối với những tổ chức lớn và phức tạp, nơi các buổi đối thoại chiến lược có thể nhanh chóng thất bại khi quản lý mỗi đơn vị cố đưa ra thật nhiều chi tiết về chiến lược của mình. Quản lý đơn vị kinh doanh nên tiếp tục tham gia lên kế hoạch cho những chiến lược cấp doanh nghiệp có ảnh hưởng đến đơn vị họ phụ trách, tuy nhiên nên tập trung vào vấn đề thay vì đặt ngang phát triển chiến lược với quá trình ra quyết định và đầu tư.

Microsoft, công ty phần mềm hàng đầu thế giới, là một tổ chức vô cùng phức tạp. Sẽ không có chiến lược nào được thực hiện hiệu quả nếu không có sự phối hợp chặt chẽ giữa nhiều mảng đa chức năng và giữa hai hoặc nhiều đơn vị kinh doanh trong tổng số 7 đơn vị của Microsoft: Khách hàng, Máy chủ và Công cụ; Thông tin Nhân viên; MSN; Giải pháp Kinh doanh Microsoft; Thiết bị Di động và Cố định; Nhà và Giải trí, đây đều là những đơn vị có báo cáo lãi lỗ riêng "P&Ls". Cuối năm 2004, đối mặt với việc thiếu ý tưởng đầu tư tốt, CEO Steve Ballmer hỏi ý kiến Robert Uhlaner, Phó Chủ tịch Microsoft về chiến lược, kế hoạch và phân tích để đưa ra quy trình lên kế hoạch chiến lược mới cho doanh nghiệp. Uhlaner khởi động Quá trình Lập kế hoạch Tăng trưởng và Hiệu suất, bắt đầu với sự đồng thuận của nhóm lãnh đạo về một loạt chủ đề chiến lược – các vấn đề lớn như sự tăng trưởng của thị trường máy tính, thị trường giải trí và an ninh – vượt qua ranh giới một đơn vị kinh doanh. Những chủ đề này không chỉ tạo ra khuôn khổ đối thoại cho việc đánh giá chiến lược thường niên của Microsoft, mà còn chỉ dẫn các đơn vị tìm kiếm lựa chọn đầu tư để thúc đẩy sự tăng trưởng của doanh nghiệp. Những cuộc đối thoại giữa lãnh đạo P&L và nhóm của Ballmer tập trung vào việc doanh nghiệp có thể làm để xử lý từng chủ đề chiến lược hơn là tập trung vào chiến lược của từng đơn vị riêng biệt. Kết quả ban đầu đầy hứa hẹn. Uhlaner cho biết: "Quá trình mới của chúng tôi đã hé lộ vô số cơ hội tăng trưởng mới. Chúng tôi không lo thiếu ý tưởng đầu tư, mà lo làm thế nào để đầu tư tốt nhất."

Giống như Microsoft, gần đây, Diageo North America – một nhánh của công ty kinh doanh đồ uống toàn cầu – đã thay đổi cách lên kế hoạch chiến lược để phân bổ nguồn lực trên danh mục đầu tư đa dạng của mình. Trước đó, Diageo tập trung nỗ lực lập kế hoạch vào từng thương hiệu đơn lẻ. Các quản lý thương hiệu được phép đầu tư bổ sung, bất kể độ mạnh thương hiệu hoặc vai trò chiến lược của nó trong danh sách đầu tư. Kết quả là phân bổ nguồn lực điêu đứng vì những cuộc đàm phán vô tận giữa từng thương hiệu và quản lý doanh nghiệp. Tranh cãi nảy lửa khiến các lãnh đạo cấp cao của Diageo gần như không thể đưa ra phương pháp tăng trưởng phù hợp, vì sự thiếu minh bạch ngăn họ nhìn nhận sáng suốt thương hiệu nào thực sự xứng đáng được hỗ trợ nhiều hơn và thương hiệu nào không cần, khi xem xét rất nhiều yêu cầu tăng vốn.

Bắt đầu từ năm 2001, Diageo đã thay đổi hoàn toàn phương

pháp phát triển chiến lược của mình. Một thay đổi quan trọng là tập trung lập kế hoạch vào những yếu tố mà doanh nghiệp tin là sẽ nâng mức tăng trưởng thị trường nhiều nhất – ví dụ như việc số dân gốc Tây Ban Nha tại Mỹ tăng lên. Bằng cách mô phỏng tác động của những yếu tố này lên thương hiệu, Diageo đã có thể đưa nguồn lực đến các thương hiệu có tiềm năng tăng trưởng tốt nhất, từ đó xác định các chiến lược và khoản đầu tư mà mỗi quản lý thương hiệu cần phát triển. Ví dụ, công ty xác định những thương hiệu nhất định để tăng trưởng và chia nguồn lực cụ thể đầu tư cho những thương hiệu này. Phương pháp tập trung này cho phép doanh nghiệp rút ngắn quy trình lập kế hoạch thương hiệu và giảm thời gian đàm phán giữa các thương hiệu với quản lý phòng ban. Nó cũng giúp ban lãnh đạo cấp cao tự tin hơn vào khả năng đóng góp của mỗi thương hiệu cho sự tăng trưởng chung của Diageo.

PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC LIÊN TỤC

Những nhà hoạch định chiến lược hiệu quả tiến hành đánh giá chiến lược trong cả năm thay vì rập khuôn theo chu kỳ 2-3 tháng. Điều này cho phép họ tập trung vào từng vấn đề cho tới khi đi đến quyết định hoặc một chuỗi các quyết định. Hơn nữa, các nhà quản lý có thể thêm vấn đề vào chương trình hành động khi thị trường và điều kiện cạnh tranh thay đổi, vì vậy không cần những quy trình tùy chỉnh nữa. Các lãnh đạo cấp cao có thể dựa vào một quá trình lên kế hoạch chiến lược đơn lẻ – nói đúng hơn là một mô hình ra quyết định chiến lược duy nhất – để đưa quá trình ra quyết định đi khắp doanh nghiệp.

Textron, một doanh nghiệp đa ngành trị giá 10 tỷ đô-la, đã thực thi một quy trình phát triển chiến lược mới với cốt lõi là "lịch ra quyết định" ưu tiên

TÁCH VIỆC LÊN KẾ HOẠCH KHỎI VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH

Ban điều hành lên kế hoạch thế nào?

66% định kỳ

Tỷ lệ phần trăm giám đốc điều hành tham gia khảo sát cho biết các công ty của họ chỉ tiến hành hoạch định chiến lược vào những thời điểm quy định.

67% theo từng đơn vị

Tỷ lệ phần trăm giám đốc điều hành cho biết việc lên kế hoạch được thực hiện theo từng đơn vị.

Giám đốc điều hành quyết định như thế nào?

100% liên tục

Tỷ lệ phần trăm giám đốc điều hành cho biết các quyết định chiến lược được đưa ra không theo lịch trình.

70% giải quyết theo từng vấn đề

Tỷ lệ phần trăm giám đốc điều hành cho biết các quyết định đưa ra theo từng vấn đề.

Không có gì ngạc nhiên khi chỉ có 11% giám đốc điều hành rất hài lòng rằng hoạch định chiến lược là điều đáng bỏ công gắng sức.



bao gồm các vấn đề và cơ hội quan trọng nhất của công ty. Cho đến tận năm 2004, Textron vẫn áp dụng một quy trình lên kế hoạch chiến lược tương đối truyền thống. Vào mỗi mùa xuân, các đơn vị kinh doanh của Textron như Bell Helicopter, xe điện sân golf EZ-GO và thiết bị bảo dưỡng sân cỏ Jacobsen đưa ra kế hoạch chiến lược năm năm dựa trên các mẫu tiêu chuẩn. Các quản lý đơn vị sẽ xem xét kế hoạch chiến lược cùng với ban điều hành của Textron (năm lãnh đạo cao nhất) trong những phiên họp kéo dài cả ngày ở từng đơn vị. Khi các đánh giá chiến lược đã hoàn tất, các đơn vị tích hợp kết quả tốt nhất có thể vào kế hoạch hoạt động hằng năm và gói ngân sách của mình.

Tháng 6 năm 2004, không hài lòng với chất lượng và tốc độ của việc ra quyết định, CEO Lewis Campbell đã yêu cầu Stuart Grief, Phó Giám đốc phụ trách chiến lược và phát triển kinh doanh, xem xét lại quá trình lên kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp. Sau khi cẩn thận đánh giá thực tế và thu thập phản hồi từ 30 lãnh đạo đứng đầu, Grief cùng nhóm của ông thiết kế ra Quy trình Chiến lược Textron.

Có hai thay đổi quan trọng. Đầu tiên, thay vì tập trung tất cả đánh giá chiến lược của các đơn vị thực hiện vào quý II trong năm, công ty trải rộng các cuộc đối thoại chiến lược ra cả năm – mỗi quý đánh giá từ hai đến ba đơn vị. Thứ hai, thay vì các cuộc họp trong đó lãnh đạo công ty thảo luận xung quanh các kế hoạch của đơn vị kinh doanh, Textron tổ chức họp đánh giá thường xuyên để xử lý từng vấn đề trên "lịch ra quyết định" của doanh nghiệp. Cả hai thay đổi này cho phép ban lãnh đạo Textron tham gia hiệu quả vào quá trình phát triển chiến lược của các đơn



vị kinh doanh. Nó đồng thời đảm bảo một diễn đàn để qua đó quản lý cấp cao nhất có thể nhận biết và giải quyết những vấn đề liên quan đến nhiều đơn vị. Quy trình này đã tăng đáng kể số lượng quyết định chiến lược mà doanh nghiệp đưa ra mỗi năm. Kết quả là Textron từ một doanh nghiệp làng nhàng so với các đối thủ đã vươn lên thành một trong bốn công ty đứng đầu ngành.

John Cullivan, Giám đốc chiến lược tại Cardinal Health, một trong những doanh nghiệp cung cấp dịch vụ và sản phẩm chăm sóc sức khỏe hàng đầu thế giới, báo cáo những lợi ích tương tự khi chuyển sang mô hình lập kế hoạch liên tục. “Việc ra quyết định liên tục rất khó thực hiện vì nó yêu cầu tái phân bổ thời gian quản lý ở những cấp cao nhất trong doanh nghiệp”, ông nói, “nhưng quá trình này đã cho phép chúng tôi tập trung hơn vào năng suất ngắn hạn của các doanh nghiệp ngành dọc và tiến triển nhanh hơn trong những ưu tiên dài hạn, vốn khó quản lý hơn vì dàn trải trên nhiều đơn vị.”

Để tạo điều kiện cho việc ra quyết định chiến lược liên tục, Cardinal đã tiến hành một loạt thay đổi quan trọng với quá trình lập kế hoạch truyền thống của mình. Ở cấp độ doanh nghiệp, công ty đã thiết

Các trở ngại thường thấy nhất đối với việc ra quyết định trong những doanh nghiệp lớn là sự bất đồng ý kiến giữa các nhà lãnh đạo về những quyết định trong quá khứ.

lập chương trình đối thoại sáu tháng dành cho ban điều hành, cho phép tất cả mọi người trong Cardinal biết nhóm quản lý đang xử lý vấn đề nào và khi nào thì ra quyết định. Chương trình ra quyết định tương tự cũng được sử dụng ở cấp độ đơn vị kinh doanh và phòng ban chức năng, đảm bảo các tiêu chuẩn chung được áp dụng cho tất cả quyết định quan trọng trong doanh nghiệp. Và để hỗ trợ việc ra quyết định liên tục tại Cardinal, công ty đã huấn luyện "đai đen[1]" trong các công cụ và quá trình phân tích mới rồi triển khai trên toàn tổ chức, cung cấp cho các đơn vị kinh doanh và bộ phận chức năng nguồn lực họ cần để giải quyết ưu tiên chiến lược.

TỔ CHỨC ĐÁNH GIÁ, ĐƯA RA CÁC QUYẾT ĐỊNH THỰC SỰ

Các trở ngại thường thấy nhất đối với việc ra quyết định trong những doanh nghiệp lớn là sự bất đồng ý kiến giữa các nhà lãnh đạo về những quyết định trong quá khứ, phương án thay thế hiện tại, và thậm chí cả những thông tin hỗ trợ các kế hoạch chiến lược. Ở những doanh nghiệp thành công, các phiên họp đánh giá chiến lược được tổ chức thường xuyên để khắc phục những trở ngại này.

Ở Textron, các buổi đánh giá chiến lược được tổ chức quanh ba nội dung: "thực tế, thay thế và lựa chọn". Mỗi vấn đề được xử lý trong những phiên họp kéo dài hai ngày rưỡi với ban quản lý doanh nghiệp, cho phép giải quyết từ 8-10 vấn đề một năm. Trong phiên họp đầu tiên, ban quản lý tranh luận và đi đến nhất trí về những sự việc liên quan như thông tin về lợi nhuận của thị trường chủ chốt, động thái của đối thủ cạnh tranh, thói quen mua sắm của khách hàng,... và một số lượng nhất định phương án thay thế khả thi. Mục đích của phiên họp đầu tiên không phải là đạt được đồng thuận về hành động cụ thể, mà là đảm bảo nhóm có trong tay những thông tin tốt nhất và một loạt phương án để cân nhắc. Phiên họp thứ hai tập trung đánh giá các phương án từ góc nhìn chiến lược và tài chính rồi chọn ra một chuỗi hành động thích hợp nhất. Bằng cách tách những cuộc đối thoại xung quanh sự việc liên quan và phương án thay thế khỏi các cuộc tranh luận về phương án lựa chọn, ban quản lý của Textron tránh được nhiều nút thắt làm đình trệ quá trình ra quyết định chiến lược mà hầu hết các doanh nghiệp gặp phải, từ đó đưa ra nhiều quyết định hơn.

Giống như Textron, Cadbury Schweppes đã thay đổi cấu trúc của những cuộc đối thoại chiến lược để các nhà quản lý cao nhất tập trung hơn vào việc ra quyết định. Năm 2002, sau khi mua lại và hợp nhất công ty sản xuất kẹo cao su Adams – một động thái mở rộng đáng kể dòng sản phẩm và phạm vi địa lý của doanh nghiệp – công ty nhận ra rằng cần xem xét lại cách đối thoại về chiến lược giữa đầu não và các đơn vị kinh doanh. Hai thay đổi quan trọng đã được đưa ra. Đầu tiên, các cuộc đối thoại chiến lược được thiết kế lại để đưa thêm vào các sự kiện thực tế, số liệu tiêu chuẩn về người tiêu dùng, khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Những thông tin này giúp các sự lựa chọn không còn bị chôn vùi trong những đơn vị kinh doanh mà được đặt ngay trước mặt ban quản lý cấp cao. Thứ hai, thời gian của ban điều hành cấp cao được sắp xếp lại để họ có thể chú ý nhiều hơn đến những thị trường quan trọng nhằm thực hiện tầm nhìn 10 năm của Cadbury và đưa ra các quyết định sống còn.

Cho đến nay, nhóm các lãnh đạo cao nhất của Cadbury dành nguyên một tuần một năm ở mỗi quốc gia có ảnh hưởng lớn nhất đến hiệu suất của

1. Trong các tổ chức, để khuyến khích việc học tập và nỗ lực cải tiến chất lượng, người ta xây dựng một hệ thống ghi nhận dưới dạng "đai" (belt), giống như học võ. "Đai đen" chỉ người có khả năng làm cố vấn cho các dự án.

doanh nghiệp, do đó các quyết định quan trọng có thể được thông báo một cách trực tiếp hoặc gián tiếp qua báo cáo phân tích. Các cuộc đối thoại chiến lược giờ đây được xây dựng trên cơ sở hiểu biết sâu hơn về thị trường. Một buổi họp đánh giá chiến lược của Cadbury không còn đơn thuần là đánh giá và phê duyệt một bản kế hoạch chiến lược, mà đã có nhiều quyết định quan trọng hơn được đưa ra.

* * *

Nếu làm đúng cách, quá trình lập kế hoạch chiến lược có thể có tác động rất lớn đến hiệu suất và giá trị lâu dài của doanh nghiệp. Bằng cách tạo ra một quy trình lên kế hoạch cho phép các nhà quản lý khám phá nhiều vấn đề chiến lược tiềm ẩn và đưa ra nhiều quyết định hơn, các doanh nghiệp sẽ có nhiều cơ hội tăng trưởng và lợi nhuận dài hạn hơn. Với việc lên kế hoạch tập trung vào quyết định, các doanh nghiệp gần như chắc chắn sẽ thấy chất lượng và số lượng các quyết định của họ được cải thiện. Và – không phải ngẫu nhiên – họ sẽ khám phá ra một sự cải thiện trong chất lượng đối thoại giữa lãnh đạo cấp cao và các quản lý đơn vị kinh doanh. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp sẽ hiểu rõ hơn về những thách thức mà doanh nghiệp phải đối mặt, còn quản lý các đơn vị kinh doanh sẽ được hưởng lợi nhiều hơn từ kinh nghiệm và hiểu biết của lãnh đạo cấp trên.



Richard Steele là diễn giả chuyên ngành khoa học lãnh đạo và tổ chức, từng hoạt động trong một số hội đồng tư vấn và hội đồng tư vấn phi lợi nhuận ở Anh và Mỹ, bao gồm Hội đồng Đại Tây Dương, một nhóm chuyên gia về chính sách đối ngoại. Ông cũng giảng dạy một chương trình lãnh đạo tại Trường Đại học Columbia.